

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

**Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма здобуття освіти**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
МОВЧАНА ВІКТОРА ВІТАЛІЙОВИЧА
на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних цінностей
академічної доброчесності _____ Мовчан В. В.*

**Науковий керівник: PhD,
доцент
_____ Євген Смирнов**

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

В.о. зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність та класифікація активів підприємства	6
1.2. Принципи та методи управління активами підприємства	10
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління активами	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА ДП «ДержККБ ЛУЧ»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Аналіз ефективності управління необоротними та оборотними активами	23
2.3. Проблеми та тенденції в управлінні активами вітчизняних підприємств	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ДП «ДержККБ ЛУЧ»	43
3.1. Оптимізація структури та використання необоротних і оборотних активів	43
3.2. Стратегічні напрями використання активів підприємства	55
3.3. Шляхи удосконалення управління активами ДП «ДержККБ «ЛУЧ» та оцінка їх ефективності	64
ВИСНОВКИ	71
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	Помилка! Закладку не визначено.
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

У сучасних умовах посилення глобальної конкуренції, нестабільності економічного середовища та технологічних викликів підприємства змушені постійно шукати шляхи для підвищення ефективності своєї діяльності. Одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ефективне управління активами, що дозволяє оптимізувати структуру ресурсів, підвищити продуктивність виробництва та забезпечити фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Питання раціонального використання активів особливо актуальне для підприємств оборонно-промислового комплексу України, таких як Державне підприємство «Державне Київське конструкторське бюро «Луч», яке відіграє стратегічну роль у забезпеченні обороноздатності країни.

Незважаючи на наявний науковий доробок у сфері управління активами, аналіз останніх досліджень свідчить про те, що більшість праць (І.О. Бланк, О.С. Поважний, В.М. Опарін, А.М. Поддєрьогін) орієнтовані переважно на загальні питання організації активів підприємств різних галузей без урахування специфіки оборонно-промислових підприємств в умовах обмеженого фінансування, підвищених технологічних вимог та державного регулювання. Відомі підходи до аналізу активів не враховують особливості довготривалого виробничого циклу, високої капіталомісткості та специфіки обслуговування державних контрактів. Таким чином, питання розробки адаптивної системи управління активами, яка б відповідала сучасним викликам та специфіці оборонної промисловості України, залишається недостатньо дослідженим.

У цьому контексті виникає необхідність у здійсненні комплексного аналізу структури та ефективності використання активів ДП «ДержККБ «Луч», виявленні основних резервів їх підвищення та розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації системи управління активами. Особливої актуальності набуває впровадження сучасних методів оцінки економічної ефективності заходів із модернізації активів, аналізу фондівддачі, рентабельності, оборотності

оборотних активів, що дозволяє не лише об'єктивно оцінити поточний стан, але й сформулювати стратегію довгострокового розвитку підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка обґрунтованих заходів щодо підвищення ефективності управління активами ДП «ДержККБ «Луч» на основі аналізу їх структури, динаміки та ефективності використання.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено **наступні завдання**:

- розглянути теоретико-методологічні аспекти управління активами промислового підприємства;
- проаналізувати динаміку основних економічних показників діяльності ДП «ДержККБ «Луч» за 2020–2023 роки;
- здійснити аналіз структури та стану необоротних і оборотних активів підприємства;
- оцінити ефективність використання активів за допомогою фінансово-економічних показників (фондовіддача, рентабельність активів, оборотність активів);
- визначити основні проблеми та резерви удосконалення управління активами;
- запропонувати шляхи оптимізації структури активів та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління активами підприємства оборонно-промислового комплексу в сучасних економічних умовах.

Предметом дослідження є система методів та механізмів оптимізації структури активів і підвищення їх ефективного використання на прикладі ДП «ДержККБ «Луч».

У процесі дослідження застосовувалися такі **методи**: загальнонаукові методи аналізу, синтезу; економіко-статистичні методи горизонтального, трендового та коефіцієнтного аналізів; методи прогнозування; методи оцінки інвестиційної ефективності проектів (NPV, IRR, DPP).

Отримані у дослідженні результати мають теоретичну і практичну цінність. **Практична значущість** полягає у розробці конкретних пропозицій

щодо оптимізації структури активів та підвищення їх ефективного використання в діяльності ДП «ДержККБ «Луч». **Теоретична значущість** проявляється у розширенні методичних підходів до оцінки ефективності використання активів на підприємствах оборонної сфери в умовах ринкової економіки та нестабільного зовнішнього середовища.

Інформаційну базу дослідження склали фінансові звіти ДП «ДержККБ «Луч» за 2020–2023 роки.

Кваліфікаційна робота складається зі: вступу, трьох розділів, 8-х рисунків, 23-х таблиць, загальних висновків та списку використаних джерел, який включає 37 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок, з яких основного тексту – 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність та класифікація активів підприємства

У сучасних економічних умовах успішна діяльність будь-якого підприємства нерозривно пов'язана з ефективним управлінням його майном. Основою такого управління є чітке розуміння сутності та класифікації активів підприємства — тих ресурсів, які забезпечують його функціонування та розвиток.

Успішне функціонування будь-якого підприємства неможливе без наявності матеріальної бази — майна, яким воно розпоряджається на правах власності чи користування. Це майно, що знаходить своє відображення у балансі підприємства, формує його активи.

Активи представляють собою економічні ресурси, раціональне використання яких спрямоване на отримання майбутніх економічних вигод. До їх складу входять як матеріальні й нематеріальні цінності, так і різноманітні фонди, що перебувають у розпорядженні підприємства на конкретний момент часу. На думку Азаренкової Г. М., Журавель Т. М. та Михайленко Р. М., активи формують основу господарського потенціалу підприємства та є інструментом досягнення стратегічних цілей [1].

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до визначення активів підприємства

Автори	Основний критерій	Визначення
1	2	3
Безус П. І. [2, с. 105]	власність підприємства	власність фізичної або юридичної особи, що має грошову оцінку та застосовується в комерційній або виробничій діяльності для одержання доходу

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Васьківська К. В. [3, с. 65]		власність юридичної особи (підприємства), що має грошову вартість, яку підприємство може використовувати для здійснення підприємницької діяльності
Школьник І.О. [4, с. 168]		активи підприємства – все, що є його власністю та відображено в балансовому звіті
Алексєєв І. В. [5, с. 133]	майно, що належить підприємству	сукупність майна та грошових коштів, що належать підприємству та в які вкладені кошти власників
Поважний О. С. [6, с. 41]		сукупність власного майна, що належить підприємству, та дебіторських рахунків
Лучко М. Р. [7, с. 204]		будь-яке майно, що має вартість і належить фізичній або юридичній особі
Примак Т.О. [8, с. 74]		будь-яка річ, що має вартість і належить підприємству
Панадій О. П. [9, с. 60]	ресурси та кошти підприємства	кошти, якими підприємство володіє або може користуватися
Коробов М. Я. [10, с. 258]		економічні ресурси, що контролюються підприємством
Окселенко Н.О. [11, с. 312]	витратно-результатна	величина витрат організації, що склалися в результаті попередніх операцій та фінансових угод, та понесених нею видатків заради можливих майбутніх доходів
Крамаренко, Г. О. [12, с. 45]		грошові кошти та видатки, які ще не стали доходами
Єпіфанова І.Ю. [13, с. 95]		грошові кошти та видатки, які ще не стали доходами
Коваленко Л. О. [14, с. 205]		економічні прибутки, майбутні, передбачувані, отримані або контрольовані економічними суб'єктами в результаті господарських операцій чи минулих подій
Ізмайлова Н. В. [15, с. 3]	бухгалтерський підхід	частина бухгалтерського балансу, що відображає в грошовому вираженні матеріальні та нематеріальні цінності, які належать підприємству, та характеризує їх склад, розміщення та використання
Лондар С. Л. [16, с. 148]		назва розділу в бухгалтерському балансі підприємства, що відображає балансову вартість власності
Гончаров А.Б. [17, с.78]		облікова категорія, що включає до свого складу вартість власного майна ринкового суб'єкта та кошти для сплати заборгованості
Бондаренко О.С. [18, с. 324]	дохідність	здатність генерувати дохід

Джерело: узагальнено автором

Активи підприємства можна розділити на дві основні категорії - оборотні та необоротні. Оборотні активи являють собою ту частину майна компанії, що відображається в матеріально-виробничих запасах, незавершених розрахунках, залишках грошових коштів та фінансових інвестиціях.

Основними характерними рисами оборотних активів є:

- Необхідність попереднього вкладення коштів до отримання виручки;
- Збереження їх вартості при постійному оновленні в господарському обігу;
- Залежність потреби в них від масштабів діяльності та умов роботи з постачальниками і клієнтами.

Таблиця 1.2 – Характеристика оборотних активів підприємства

Оборотні активи за елементами	Поняття та можливі економічні вигоди
1	2
Виробничі запаси	Запаси сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, напівфабрикатів і комплектуючих виробів, запасних частин, тари, будівельних матеріалів та інших матеріалів, призначених для споживання в ході нормального операційного циклу, які входять до складу продукції, що виготовляється, або є необхідними компонентами при її виготовленні
Незавершене виробництво	Витрати, які утворились при використанні майнових, трудових та фінансових ресурсів в господарській діяльності, і не перетворились в готову продукцію на певну календарну дату
готова продукція	Запаси виробів на складі, обробка яких закінчена та які пройшли випробування, приймання, укомплектовані згідно з умовами договорів із замовниками і відповідають технічним умовам і стандартам. Продукція, яка не відповідає вищезазначеним вимогам, знаходиться на стадії розробки
товари	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	Заборгованість підприємству на відшкодування вартості його майна та одержання вигоди від продажу покупцям
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	
з бюджетом	
за виданими авансами	
з нарахованих доходів	
із внутрішніх розрахунків	

Продовження таблиці 1.2

1	2
Інша поточна дебіторська заборгованість	
Поточні фінансові інвестиції	Фінансові інвестиції (активи), які передані підприємством іншим суб'єктам господарювання, на строк, що не перевищує один рік
Грошові кошти та їх еквіваленти:	Він може використовуватися для поточних операцій та готівки на інших банківських рахунках, а також для їх еквівалентів у національній та іноземній валютах. Кошти, які не можуть бути використані для однорічних операцій, включаються до складу необоротних активів
Інші оборотні активи	Оборотні активи, як зобов'язання перед підприємством за його майно
Витрати майбутніх періодів	Витрати, що мали місце протягом поточного або попередніх звітних періодів, але належать до наступних звітних періодів

Джерело: розроблено автором на основі [18, с. 213]

Що стосується необоротних активів — це частина майна підприємства, яка багаторазово використовується в господарській діяльності. При цьому їх вартість поступово переноситься на готову продукцію через механізм амортизації.

Таблиця 1.3 – Характеристика необоротних активів підприємства

Необоротні активи за елементами	Поняття та можливі економічні вигоди
Нематеріальні активи	Об'єкти промислової та інтелектуальної власності без фізичної субстанції, необхідних для господарської діяльності
Незавершене будівництво (інвестиції)	Об'єкти матеріальних і нематеріальних необоротних активів, які не введені в експлуатацію
Основні засоби	Група матеріальних цінностей, що тривалий час функціонують у галузі матеріального виробництва та невиробництва
Довгострокові фінансові інвестиції	Активи, передані підприємствами іншим суб'єктам господарювання з метою збільшення прибутку за рахунок відсотків, дивідендів тощо, збільшення вартості капіталу або отримання інших вигод для інвесторів
Довгострокова дебіторська заборгованість	Заборгованість фізичних та юридичних осіб, яка не виникатиме під час звичайного операційного циклу, буде погашена за дванадцять місяців з дати нарахування
Інші необоротні активи	Необоротні активи від розстрочки зобов'язань перед підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [19, с. 65]

При оцінці активів як об'єктів управління важливо розуміти особливості їх складових елементів. Необоротні активи є найменш мобільною частиною майна

підприємства. Їх головна відмінність полягає в тому, що вони використовуються багаторазово протягом господарської діяльності, при цьому їх вартість частково амортизується в кожному операційному циклі.

Основним джерелом інформації для управління активами служить баланс підприємства. Оскільки кредитори мають пріоритетні права на майно, інформація в балансі структурується таким чином, щоб чітко показувати платоспроможність компанії — тобто її здатність погасити заборгованість у випадку ліквідації. Тому об'єктивна оцінка активів є критично важливою для визначення платоспроможності підприємства.

При складанні балансу активи відображаються у грошовому вираженні з використанням певної бази оцінки. Зазвичай застосовується оцінка за собівартістю - тобто за первісною вартістю придбання активу. Однак можуть використовуватися й інші методи оцінки залежно від призначення активу. Наприклад, нематеріальні активи показуються за вартістю їх придбання чи створення. У випадку отримання нематеріальних активів через обмін на інші активи, їх вартість визначається за вартістю отриманого активу. Справедлива вартість нематеріальних активів встановлюється як сума, за якою актив може бути обміняний між зацікавленими сторонами.

1.2 Принципи та методи управління активами підприємства

В умовах ринкової економіки кожне підприємство має забезпечувати ефективне використання своїх активів та прискорювати їх оборотність, одночасно підтримуючи належний рівень платоспроможності та ліквідності балансу.

За цих умов підприємству необхідно розробляти політику комплексного оперативного управління оборотними активами, що полягає [20, с. 42]:

- у виборі оптимального рівня і раціональної структури оборотних активів з урахуванням специфіки діяльності підприємства;

– визначенні величини і структури джерел фінансування оборотних 17 активів.

У практиці управління оборотними активами виділяють три основні типи політики: агресивну, консервативну та помірковану.

Агресивна політика має такі ознаки [21, с. 320]:

– підприємство здійснює фінансово-господарську діяльність без обмежень збільшення обсягу оборотних активів;

– підприємство накопичує запаси сировини, матеріалів і готової продукції в обсязі, збільшує дебіторську заборгованість і вільні залишки коштів на рахунках у банку.

При застосуванні консервативної політики управління оборотними активами підприємство прагне до мінімізації їх обсягу. За такого підходу частка оборотних активів у загальній структурі майна не перевищує 40%, а період їх оборотності значно скорочується. Така політика може бути ефективною лише за чітко визначених умов діяльності - коли підприємство має точні дані щодо обсягів продажів, термінів надходження коштів та платежів, а також налагоджену систему поставок необхідних матеріальних ресурсів.

Консервативний підхід до управління ліквідними активами зазвичай реалізується в умовах стабільної фінансово-господарської діяльності підприємства та дозволяє досягати високої рентабельності. Проте існують ризики виникнення технічної неплатоспроможності через непередбачувані зміни ринкової кон'юнктури.

Поміркована політика являє собою компромісний варіант, що забезпечує середні показники рентабельності та оборотності активів.

При формуванні системи управління активами важливо враховувати специфіку управління оборотними та необоротними активами. Можливості оперативного управління необоротними активами досить обмежені, тоді як управління оборотними активами характеризується значною гнучкістю та широкими можливостями впливу на їх розмір, структуру, оборотність, ліквідність та прибутковість.

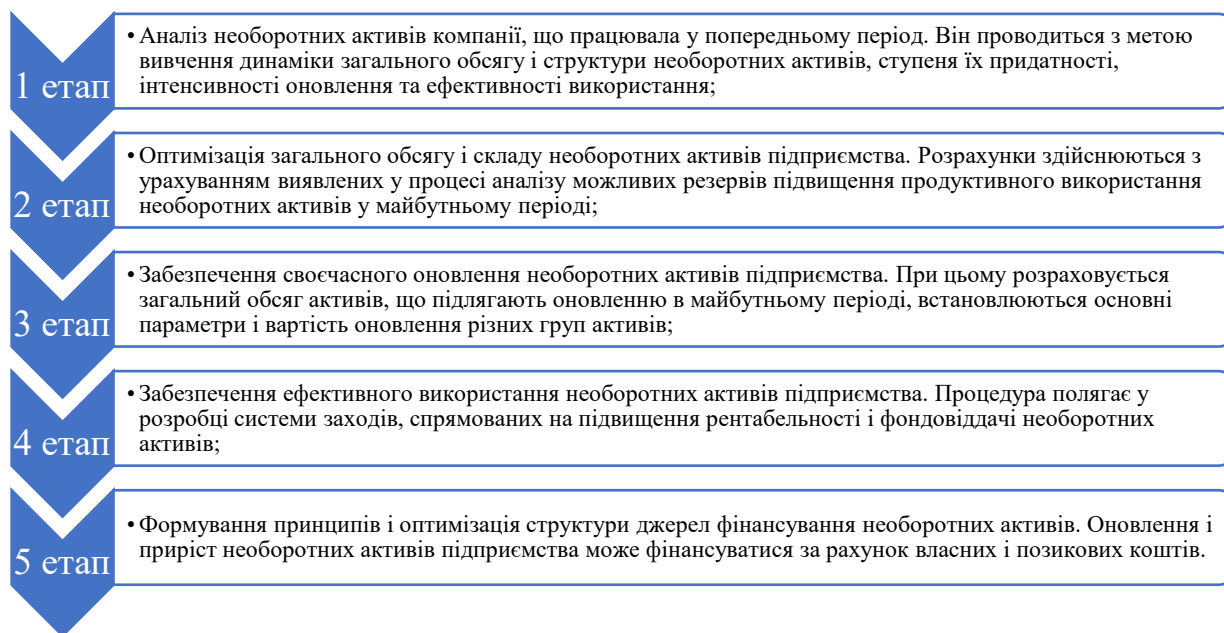


Рисунок 1.1 – Основні етапи політики управління необоротними активами підприємства [21, с. 321]

Для забезпечення необхідного обсягу оборотних активів підприємства використовують різні джерела фінансування. Як зазначає Бланк О.І., доцільне поєднання власного та позикового капіталу дозволяє підвищити ефективність фінансового управління в умовах нестабільного середовища [19]. На початковому етапі діяльності оборотні активи формуються за рахунок бюджетних коштів, внесків засновників, пайових внесків учасників, надходжень від продажу акцій, а для спільних підприємств - також за рахунок внесків іноземних партнерів. Ці ресурси формують початковий оборотний капітал. При нестачі власних коштів підприємства можуть залучати банківські та інші види кредитів.

Для діючих підприємств фінансування оборотних активів переважно спрямоване на забезпечення зростаючої потреби в оборотних коштах.

Питання джерел формування оборотних активів має особливе значення, оскільки вони впливають на швидкість обігу та ефективність використання ресурсів. Враховуючи мінливість ринкового середовища, потреби підприємства в оборотних коштах постійно змінюються. Покрити ці потреби виключно власними ресурсами стає практично неможливо. До того ж, у багатьох випадках залучені

кошти можуть використовуватися більш ефективно порівняно з власними ресурсами.

Власні оборотні кошти підприємства не є сталою величиною. Їх обсяг щорічно коригується при складанні фінансового плану з урахуванням змін у виробничій програмі, асортименті продукції та умовах роботи з партнерами. Крім того, підприємства часто стикаються з проблемами несвоєчасних платежів за відвантажену продукцію, накопиченням нереалізованих товарів, порушенням договірних зобов'язань постачальниками та іншими факторами, що створюють потребу в додаткових коштах.

З економічної точки зору недоцільно формувати оборотний капітал виключно за рахунок власних джерел, оскільки це обмежує можливості підприємства щодо залучення додаткових ресурсів та підвищує ризики фінансової нестабільності. В таких умовах підприємства змушені звертатися до різних форм запозичень — короткострокових банківських кредитів, комерційних позик та кредиторської заборгованості.

Джерела формування оборотних активів

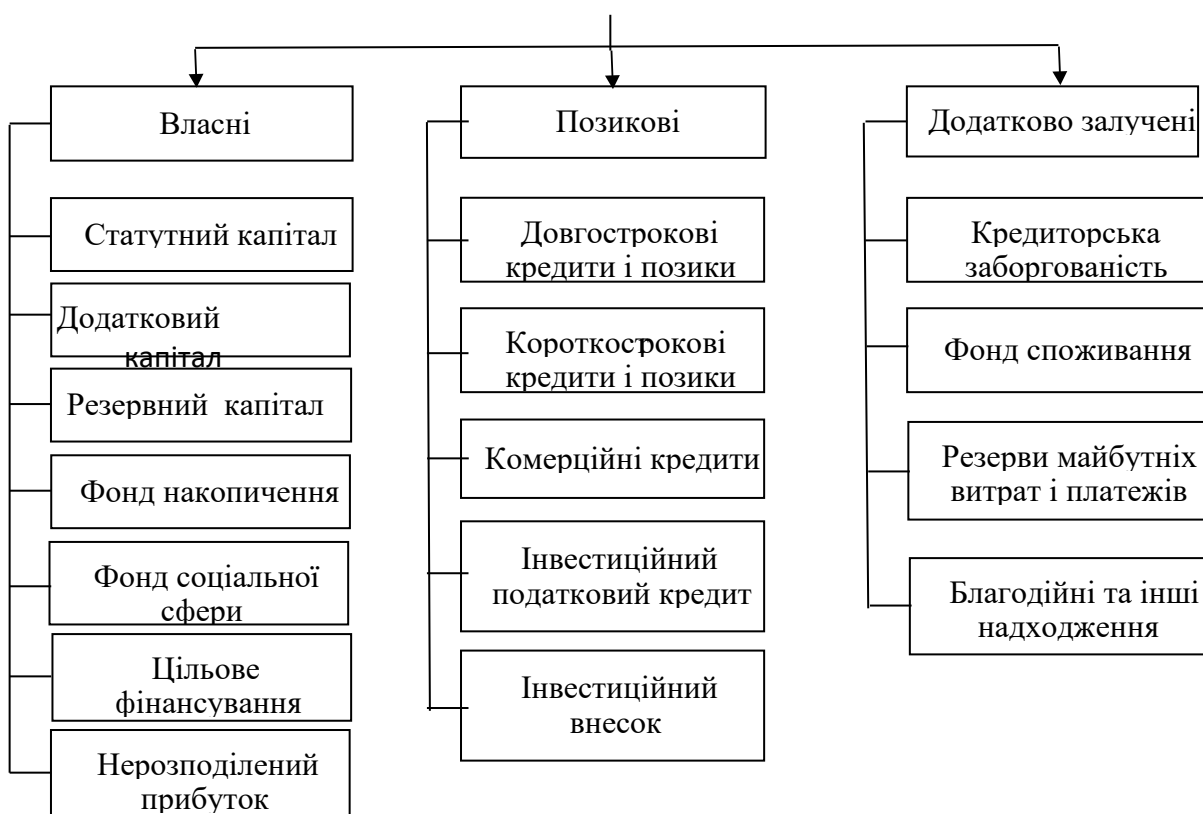


Рисунок 1.2 – Джерела формування оборотних активів [4, с. 202]

Необоротні активи є важливою складовою виробничого процесу, поступово переносячи свою вартість на створюваний продукт. Їх вартість відображається в балансі підприємства на початок і кінець року за видами активів. Найбільшу частку необоротних активів зазвичай складають основні засоби (будівлі, споруди, обладнання, машини тощо), які поділяються на виробничі та невиробничі.

Формування та утримання необоротних активів потребує значних довгострокових фінансових вкладень. Тому управління цією частиною майна вимагає не лише технічних рішень, але й постійного регулювання фінансових потоків, пов'язаних з їх формуванням та експлуатацією. Фінансові аспекти присутні на всіх етапах життєвого циклу постійного майна. Згідно з Кучеренко В.Р. та Маркітан О.С, реалізація інвестиційних проєктів має супроводжуватись управлінням життєвим циклом активів та моніторингом ефективності кожного етапу [20].

Таблиця 1.5 – Етапи вирішення фінансових завдань в управлінні необоротними активами

1-й Етап	При формуванні необоротних активів (придбання, будівництво, оренда).	На даному етапі пріоритетне значення має обґрунтування величини відповідного капіталу, джерел фінансування та раціонального розміщення, сприяння створенню сучасного технічного потенціалу підприємства. Кінцевим результатом цих дій є конкурентоспроможність даного підприємства і досягнення позитивних фінансових результатів;
2-й Етап	У процесі експлуатації необоротних активів, що пов'язано з необхідністю утримання постійного майна у відповідному технічному стані.	Ці проблеми багато в чому залежать від напрямку і використання коштів на проведення необхідних ремонтів і модернізацію основних засобів;
3-й Етап	На етапі ліквідації зношених і застарілих основних засобів.	Управлінські рішення в галузі фінансів, пов'язані з визначенням витрат і доходів від ліквідації основних засобів, доцільно приймати з урахуванням кінцевих результатів цих операцій;

4-й Етап	Обґрунтування обсягу і структури джерел фінансування необоротних активів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.	Це пов'язано з вибором оптимального інвестиційного проекту, що забезпечує суттєвий економічний ефект за рахунок його експлуатації та підвищення віддачі від вкладеного капіталу.
-------------	---	--

Джерело: розроблено автором на основі [13, с. 47]

Контроль за використанням фінансових ресурсів повинен здійснюватися систематично на всіх етапах управління необоротними активами.

Ключовим завданням управління є визначення оптимального обсягу та структури постійного капіталу для формування необоротних активів, що забезпечить безперервність виробничого процесу та конкурентоспроможність підприємства. На початковому етапі роботи підприємства це здійснюється за рахунок частини власного капіталу. В акціонерних товариствах основними джерелами виступають вклади та майно засновників. Діючі підприємства збільшують обсяг необоротних активів через реінвестування прибутку, додаткову емісію акцій та накопичену амортизацію.

При нестачі власних коштів для формування як оборотних, так і необоротних активів доцільно залучати позикові ресурси (банківські кредити, лізинг, облігації та інші види позик) з урахуванням їх довгострокового характеру та реальних можливостей погашення заборгованості. Фінансовий менеджмент має постійно оцінювати потребу підприємства в фінансових ресурсах для формування та утримання необоротних активів, особливо основних засобів.

Для цього необхідно забезпечувати раціональне співвідношення власних і позикових ресурсів при фінансуванні необоротних активів, оптимізувати витрати на формування постійного капіталу та підвищувати його рентабельність, підтримувати платоспроможність підприємства для обслуговування довгострокових позик за рахунок підвищення ефективності використання основних засобів.

Підсумовуючи, можна сказати, що ефективне управління як оборотними, так і необоротними активами спрямоване на своєчасне оновлення виробничих фондів та оптимізацію їх розміру, складу, структури та прибутковості. При цьому

основними джерелами фінансування активів підприємства виступають власні кошти (статутний капітал), залучені ресурси (від продажу цінних паперів) та позикові кошти (банківські кредити, лізинг, облігації та інші форми запозичень).

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління активами

Розробка ефективної стратегії формування та використання активів є основою стійкого функціонування підприємства в сучасних умовах. При цьому важливим етапом прийняття управлінських рішень виступає комплексний аналіз ефективності використання оборотних активів.

Управління оборотними активами в більшості випадків зводиться, з одного боку, до визначення достатнього рівня і раціональної структури оборотних активів (підходи до формування оборотних активів), а з іншого боку — до визначення величини і структури джерел їхнього фінансування (стратегії управління оборотним капіталом). Результати діагностики оборотних активів дозволяють правильно планувати та управляти оборотними активами. У цьому аспекті в працях, що присвячені управлінню оборотних активів, основними показниками ефективності оборотних активів є коефіцієнт обертання оборотних коштів, тривалість обертання оборотних коштів, коефіцієнт завантаження оборотних коштів, рентабельність оборотних коштів, абсолютне та відносне вивільнення оборотних коштів [21, с. 443].

З метою оцінки ефективності використання оборотних активів підприємства застосовують комплекс аналітичних методів, включаючи горизонтальний та вертикальний аналіз, коефіцієнтний та факторний аналіз, методи нормування, АВС-аналіз та оптимізацію.

Горизонтальний аналіз передбачає порівняння показників оборотних активів за попередній і поточний періоди. У процесі такого аналізу здійснюється

детальне зіставлення окремих статей, що дозволяє визначити абсолютні та відносні зміни цих показників [22, с. 103].

На відміну від горизонтального аналізу, який відображає динаміку змін оборотних активів у часі, вертикальний аналіз спрямований на вивчення їхньої внутрішньої структури. У цьому випадку загальний показник прирівнюється до 100 %, після чого розраховується частка кожного його складника. Такий підхід дає змогу оцінити внесок окремих статей у загальну структуру оборотних активів і визначити їхній вплив на фінансову діяльність підприємства. Власова Н. О. підкреслює, що комплексний аналіз активів потребує поєднання ліквідності, рентабельності та ризиків в одному аналітичному полі [23].

Метод аналізу на основі коефіцієнтів базується на оцінці ефективності з використанням спеціальних коефіцієнтів, розрахованих на основі статистичних даних про діяльність підприємства. Завдяки цьому підходу можна дослідити ключові аспекти фінансового стану та результатів роботи компанії, зокрема її ліквідність, довгострокову платоспроможність і рентабельність [24, с. 151].

Оцінка ефективності використання оборотних коштів ґрунтується на фінансовій звітності та здійснюється за допомогою низки показників, зокрема:

- коефіцієнт обертання оборотних коштів, який визначається як співвідношення обсягу реалізованої продукції до середньорічної суми оборотних активів;
- тривалість обертання оборотних коштів (у днях), що розраховується як відношення тривалості планового періоду (360 днів) до коефіцієнта обертання;
- коефіцієнт завантаження оборотних коштів, що є оберненим значенням коефіцієнта обертання;
- рентабельність оборотних коштів (%), яка визначається як відношення прибутку від основної діяльності до оборотних активів.

Кодацький В. П. підкреслює важливість комплексного аналізу з урахуванням факторного впливу, який дозволяє виявити внутрішні резерви підвищення ефективності [25].

Таблиця 1.6 – Напрями проведення аналізу оборотних активів

Автор	Напрями проведення економічного аналізу
Л. М. Драгун [26, с. 15]	Пропонується аналіз ефективності використання оборотних засобів підприємства вести у двох напрямках:
	1) традиційний аналіз абсолютних і відносних показників;
	2) якісний, кількісний і факторний аналіз.
	Цей метод є найбільш прийнятним, оскільки забезпечує діагностику ліквідних активів за рахунок різних абсолютних та відносних показників.
І. О. Бланк [27, с. 254]	Рекомендується аналізувати оборотні активи за показниками ділової активності, що дозволяє виявити як швидко обертаються фінансові ресурси підприємства, вкладені в його поточні активи.
О. С. Поважний [6, с. 43]	Рекомендується розраховувати показник рентабельності оборотних засобів як відношення прибутку від реалізації продукції до розміру оборотних засобів.
Н.О. Окселекко [11, с. 315]	Пропонується виділяти такі групи фінансових коефіцієнтів: показники стану та структури оборотних активів; узагальнюючі показники ефективності оборотних активів (показники рентабельності); показники ділової активності; показники ліквідності; показники фінансової стійкості.
А. В. Шегда [28, с. 147]	Пропонується до показників, що характеризують оборотні кошти, відносити: коефіцієнт оборотності оборотних коштів, тривалість одного обороту, показник віддачі (рентабельності) оборотних коштів та суму вивільнення.
Л. А. Жмінська [29, с. 77]	Пропонується виділяти ліквідність та ефективність. У складі показників ліквідності виділяють відношення чистого оборотного капіталу до загальної сукупності активів, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт термінової ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та безпечний інтервал. У складі показників ефективності виділяють оборотність активів, оборотність чистого оборотного капіталу, тривалість запасів в днях, оборотність запасів, середній період збору дебіторської заборгованості, оборотність дебіторської заборгованості.

Джерело: узагальнено автором

Підвищення ефективності використання операційних необоротних активів потребує впровадження системного підходу до оптимізації їх фінансування. Це передбачає розробку заходів щодо раціоналізації обсягів фінансування та максимізації віддачі від використання власних фінансових ресурсів підприємства, що в кінцевому підсумку сприяє прискоренню темпів його економічного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА ДП «ДержККБ ЛУЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство «Державне Київське конструкторське бюро «Луч» є одним із провідних розробників високотехнологічного оборонного обладнання в Україні. Від часу свого заснування воно здійснює діяльність у сфері досліджень і розробки сучасних зразків озброєння та військової техніки, що має стратегічне значення для обороноздатності держави. Підприємство спеціалізується на створенні та випробуванні керованих ракетних систем, а також інших високоточних засобів ураження.

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), підприємство має код 72.19 «Дослідження та експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук», що підтверджує його спрямованість на інноваційну діяльність і технологічний розвиток.

Організаційна структура підприємства відповідає вимогам оборонно-промислового комплексу, поєднуючи науково-дослідні, виробничі та адміністративні підрозділи. Завдяки цьому забезпечується ефективна координація між розробкою нових технологій та їх впровадженням у серійне виробництво. Висококваліфікований кадровий склад сприяє збереженню та розвитку наукових традицій підприємства, що в поєднанні з сучасними підходами до управління дозволяє оперативно реагувати на потреби ринку та вимоги державного замовлення.

Підприємство належить до державної форми власності, а його засновником є Кабінет Міністрів України, що свідчить про стратегічну значимість підприємства у сфері оборонної промисловості. Управління

підприємством здійснюється через Державний концерн «Укроборонпром», який координує його діяльність у межах загальної оборонної політики країни.

Економічні показники підприємства демонструють динамічний розвиток (табл. 2.1). Протягом останніх років спостерігалось значне зростання доходів, що свідчить про ефективність управлінських рішень та високий рівень конкурентоспроможності продукції. У 2020 році дохід підприємства складав 3,84 млрд грн, у 2021 році – 4,12 млрд грн, у 2022 році – 7,06 млрд грн, а в 2023 році цей показник сягнув 12,35 млрд грн. Таке зростання пояснюється розширенням виробничих потужностей, збільшенням обсягів державного замовлення та виходом на нові ринки збуту.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників підприємства
(2020-2023 рр.)

Рік	Дохід, млрд грн	Чистий прибуток/ збиток, млн грн	Кількість працівників
020	3,84	442	-
021	4,12	102	1183
022	7,06	-182	1169
023	12,35	-771	1279

Джерело: узагальнено автором

Проте фінансова діяльність підприємства не є однозначною. Незважаючи на збільшення доходів, підприємство зазнало фінансових втрат у деякі періоди. У 2020 році чистий прибуток становив 442 млн грн, у 2021 році – 102 млн грн, але вже у 2022 році підприємство зазнало збитків у розмірі 182 млн грн, а в 2023 році – 771 млн грн. Основними факторами, що вплинули на фінансовий результат, стали підвищення собівартості продукції,

коливання валютних курсів, зростання витрат на матеріали та комплектуючі, а також складна макроекономічна ситуація.

Ключовими показниками діяльності є також рівень зайнятості та фонд оплати праці. За період з 2021 по 2023 рік спостерігалось поступове збільшення чисельності працівників. Організаційна структура ДП «ДержККБ «Луч» побудована за функціональним принципом і включає такі основні підрозділи: Генерального конструктора – Генерального директора, заступників директора з напрямів діяльності, конструкторські відділи, дослідне виробництво, інженерно-технічні, фінансові, виробничі, маркетингові та адміністративно-господарські служби. Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами, оперативну взаємодію в рамках реалізації проєктів та адаптивність до змін ринкових умов. Якщо у 2021 році на підприємстві працювало 1147 осіб, то у 2023 році цей показник зріс до 1279. Це свідчить про зростання виробничих потужностей та залучення нових спеціалістів, необхідних для реалізації масштабних проєктів. Водночас підприємство інвестує значні кошти у підвищення кваліфікації персоналу, що дозволяє покращувати якість продукції та впроваджувати передові технологічні рішення.

Важливим фактором стабільного розвитку є стратегічне планування та диверсифікація виробництва. Павлова Г.Є., Приходько І.П., Тютюнник Я.В., вважають, що стратегічне управління активами має враховувати зовнішні ризики, циклічність ринку та потенціал інновацій [30]. Підприємство орієнтується не лише на внутрішній ринок, а й активно розширює присутність на міжнародній арені, співпрацюючи з іноземними партнерами. Укладення нових контрактів із країнами Європи та Азії сприяє збільшенню валютних надходжень, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Державне підприємство активно бере участь у тендерах та закупівлях, що дозволяє забезпечити стабільний портфель замовлень. Завдяки процедурі державних закупівель підприємство отримує фінансування на розробку та

виготовлення новітніх зразків військової техніки. Основними замовниками продукції є Міністерство оборони України та інші державні установи, що відповідають за обороноздатність країни.

Фінансово-економічна політика підприємства спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення витрат та оптимізацію виробничих процесів. Впровадження інноваційних технологій та модернізація обладнання сприяють підвищенню продуктивності праці та якості продукції. Разом із тим підприємство зіштовхується з низкою викликів, зокрема, нестабільністю економічної ситуації, залежністю від державного фінансування та високою конкуренцією на світовому ринку озброєнь.

Фінансові результати діяльності підприємства за останні роки подано в горизонтальному розрізі у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз основних економічних показників підприємства за 2021–2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютна зміна (2023/2021)	Темп росту (%)
Дохід від реалізації, тис. грн	4 123 709	7 062 116	12 350 211	+8 226 502	+199,5%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	102 943	-182 978	-1 175 972	-1 278 915	-
Загальні активи, тис. грн	5 948 962	10 182 519	19 577 203	+13 628 241	+229%
Необоротні активи, тис. грн	546 046	611 545	815 193	+269 147	+49,3%
Оборотні активи, тис. грн	5 402 916	9 570 974	18 762 010	+13 359 094	+247%
Власний капітал, тис. грн	1 420 877	1 365 418	137 638	-1 283 239	-90,3%

Джерело: узагальнено та розраховано автором

Як бачимо, аналіз динаміки показників свідчить про істотне розширення діяльності підприємства у 2021–2023 роках: дохід зріс майже втричі, а загальні активи — більш ніж удвічі. Проте, фінансові результати показали погіршення: чистий прибуток змінився на значні збитки, а власний

капітал скоротився на понад 90%, що вказує на необхідність заходів з фінансової стабілізації.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика підприємства свідчить про його значний потенціал та важливу роль у структурі оборонно-промислового комплексу країни. Незважаючи на певні фінансові труднощі, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, здійснює масштабні інвестиції в наукові дослідження та модернізацію виробничої бази. Подальший успіх підприємства залежатиме від ефективності управлінських рішень, підтримки з боку держави та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

2.2 Аналіз ефективності управління необоротними та оборотними активами

Ефективне управління активами є критично важливим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства та його конкурентоспроможності. У цьому підрозділі буде розглянуто структуру активів ДП «ДержККБ «Луч» за 2021–2023 рр., а також проведено аналіз ефективності їх використання на основі ключових фінансових коефіцієнтів.

У таблиці 2.3 наведено структуру необоротних активів підприємства за аналізований період.

Таблиця 2.3 – Структура необоротних активів ДП «ДержККБ «Луч» за 2021–2023 рр.

Стаття	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Частка у 2023 році, %
Основні засоби	470 051	571 839	647 804	79,5%
Нематеріальні активи	22 146	31 945	39 262	4,8%

Інші необоротні активи	53 849	7 761	128 127	15,7%
Разом необоротні активи	546 046	611 545	815 193	100%

Джерело: узагальнено та розраховано автором

Аналіз показує, що основні засоби традиційно займають провідне місце у структурі необоротних активів, що свідчить про наявність значної виробничої бази. Частка нематеріальних активів поступово зростає, що свідчить про інвестиції в інтелектуальну власність та інноваційні розробки. Зростання інших необоротних активів у 2023 році пояснюється модернізацією та придбанням нових активів.

Крім того, динаміка оборотних активів також свідчить про активізацію діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура оборотних активів ДП «ДержККБ «Луч» за 2021–2023 рр.

Стаття	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Частка у 2023 році, %
Запаси	2 118 476	3 318 431	3 436 210	18,3%
Дебіторська заборгованість	379 731	462 305	460 148	2,4%
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 542 032	5 386 935	10 286 281	54,8%
Інші оборотні активи	1 362 677	403 303	4 579 371	24,4%
Разом оборотні активи	5 402 916	9 570 974	18 762 010	100%

Джерело: узагальнено та розраховано автором

Отже, оборотні активи підприємства у 2023 році мають високу частку грошових коштів та еквівалентів, що свідчить про наявність ліквідних ресурсів для покриття поточних зобов'язань. Порівняно із 2021 роком, обсяг грошових коштів збільшився майже у 7 разів, що є позитивним сигналом для

фінансової стійкості підприємства. Запаси залишаються стабільним елементом активів, що відповідає виробничій специфіці діяльності підприємства.

Розглянемо ефективність використання активів підприємства за основними фінансовими показниками. Важливим аспектом аналізу є оцінка технічного стану основних засобів. Коефіцієнт зносу основних засобів розраховується за формулою:

$$Кзн = \frac{\text{Знос}}{\text{Первісна вартість}}, \quad (2.1)$$

Динаміка даного показника за аналізований період є наступною (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Динаміка коефіцієнту зносу основних засобів
(2020-2023 рр.)

Рік	Коефіцієнт зносу основних засобів
2020	0,36
2021	0,33
2022	0,364
2023	0,457

Джерело: розраховано автором

Зростання коефіцієнта зносу з 0,33 у 2021 році до 0,457 у 2023 році свідчить про погіршення технічного стану основних засобів та необхідність активізації процесів їх оновлення. При цьому слід відзначити, що підприємство здійснює значні інвестиції в оновлення своїх виробничих потужностей, що підтверджується зростанням первісної вартості основних засобів з 629 075 тис. грн у 2020 році до 1 193 756 тис. грн у 2023 році. Опр Алан Д. вважає, що контроль технічного стану основних засобів має

проводитися на регулярній основі з метою мінімізації втрат продуктивності [31].

Для оцінки ефективності використання основних засобів розрахуємо показник фондовіддачі за формулою:

$$\Phi_v = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}, \quad (2.2)$$

Динаміка фондовіддачі за аналізований період (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Динаміка фондовіддачі (2020-2023 рр.)

Рік	Фондовіддача
2020	11,31 грн
2021	9,08 грн
2022	14,24 грн
2023	19,06 грн

Джерело: розраховано автором

Спостерігається позитивна динаміка фондовіддачі, особливо в останні два роки, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Зростання показника з 9,08 грн у 2021 році до 19,06 грн у 2023 році вказує на суттєве збільшення обсягу виробництва на одиницю вартості основних засобів.

Показник фондомісткості, який є оберненим до фондовіддачі, демонструє позитивну тенденцію до зниження:

- 2020 рік: 0,088 грн;
- 2021 рік: 0,110 грн;
- 2022 рік: 0,070 грн;
- 2023 рік: 0,052 грн.

Зменшення фондомісткості свідчить про зниження потреби в основних засобах для забезпечення виробництва одиниці продукції, що є

позитивною тенденцією та вказує на підвищення ефективності використання виробничих потужностей.

Важливим показником забезпеченості підприємства основними засобами є фондоозброєність праці, яка розраховується за формулою:

$$\Phi_o = \frac{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}, \quad (2.3)$$

Динаміка фондоозброєності (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Динаміка фондоозброєності (2021-2023 рр.)

Рік	Фондоозброєність
2021	422,27 тис.грн/особу
2022	424,19 тис.грн/особу
2023	506,47 тис.грн/особу

Джерело: розраховано автором

Зростання фондоозброєності праці свідчить про підвищення технічної оснащеності робочих місць та створення передумов для зростання продуктивності праці.

Аналізуючи нематеріальні активи підприємства, слід відзначити їх позитивну динаміку. Вартість нематеріальних активів зросла з 22 146 тис. грн у 2020 році до 39 262 тис. грн у 2023 році, що свідчить про активну інноваційну діяльність підприємства та інвестиції в розвиток інтелектуального капіталу. Коефіцієнт придатності нематеріальних активів на кінець 2023 року становить 0,863, що вказує на їх високу актуальність та сучасність.

Переходячи до аналізу оборотних активів, слід відзначити їх домінуючу роль у структурі майна підприємства. На кінець 2023 року оборотні активи становили 18 762 010 тис. грн або 95,8% від загальної

вартості активів. Така структура активів є характерною для підприємств з тривалим виробничим циклом та високою матеріаломісткістю продукції.

Ефективність управління оборотними активами можна оцінити за допомогою коефіцієнта оборотності:

$$K_{oa} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня вартість оборотних активів}}, \quad (2.4)$$

Динаміка коефіцієнта оборотності оборотних активів (табл. 2.8):

Таблиця 2.8 – Динаміка коефіцієнта оборотності оборотних активів
(2020-2023 рр.)

Рік	Коефіцієнт оборотності оборотних активів
2020	0,99
2021	0,76
2022	0,73
2023	0,79

Джерело: розраховано автором

Хоча в 2023 році спостерігається певне покращення показника, його значення залишається відносно низьким, що свідчить про наявність резервів підвищення ефективності використання оборотних активів. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А стверджують, що тривале збереження низької оборотності оборотних активів може свідчити про неефективну політику управління запасами або дебіторською заборгованістю [32].

Для оцінки оборотності активів розраховано середню тривалість одного обороту (табл. 2.9):

Таблиця 2.9 – Динаміка тривалості одного обороту оборотних активів
(2020-2023 рр.)

Рік	Тривалість одного обороту оборотних активів (днів)
2020	364
2021	474
2022	493
2023	456

Джерело: розраховано автором

У структурі оборотних активів найбільшу частку займають запаси та грошові кошти. Проаналізуємо ефективність управління запасами за допомогою коефіцієнта їх оборотності:

$$K_{\text{оз}} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середня вартість запасів}}, \quad (2.5)$$

Таблиця 2.10 – Динаміка ефективності управління запасами за допомогою коефіцієнта оборотності (2020-2023 рр.)

Рік	Коефіцієнт оборотності
2020	2,94
2021	1,48
2022	1,97
2023	3,23

Джерело: розраховано автором

Значне підвищення коефіцієнта оборотності запасів у 2023 році свідчить про покращення ефективності управління запасами та оптимізацію їх структури.

Особливу увагу слід приділити аналізу дебіторської заборгованості, яка на кінець 2023 року становила 4 622 959 тис. грн. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розраховується за формулою:

$$\text{Кодз} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня дебіторська заборгованість}}, \quad (2.6)$$

Динаміка даного показника (табл. 2.11):

Таблиця 2.11 – Динаміка коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості (2020-2023 рр.)

Рік	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
2020	4,42
2021	3,31
2022	2,76
2023	3,09

Джерело: розраховано автором

Період погашення дебіторської заборгованості відповідно становить:

- 2020 рік: 83 дні;
- 2021 рік: 110 днів;
- 2022 рік: 130 днів;
- 2023 рік: 117 днів.

Хоча у 2023 році спостерігається певне покращення показників оборотності дебіторської заборгованості, їх значення залишаються гіршими порівняно з 2020 роком, що вказує на необхідність удосконалення кредитної політики підприємства.

Комплексну оцінку ефективності управління активами можна здійснити за допомогою показників рентабельності. Рентабельність активів (ROA) розраховується за формулою:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} * 100\% , \quad (2.7)$$

Динаміка показника (табл. 2.12):

Таблиця 2.12 – Динаміка рентабельності активів (2020-2023 рр.)

Рік	Рентабельність активів
2020	9,87%
2021	1,49%
2022	-1,80%
2023	-7,18%

Джерело: розраховано автором

Негативна динаміка показників рентабельності активів свідчить про наявність серйозних проблем в ефективності їх використання та необхідність впровадження комплексу заходів щодо оптимізації управління активами.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що система управління активами ДП «ДержККБ ЛУЧ» характеризується як позитивними тенденціями, так і наявністю певних проблемних аспектів. До позитивних моментів слід віднести зростання фондівіддачі та фондоозброєності праці, покращення оборотності запасів, збільшення інвестицій в нематеріальні активи. Водночас виявлено низку проблем, що потребують вирішення: зростання зносу основних засобів, зниження ефективності використання оборотних активів, збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості, надмірний обсяг грошових коштів та негативна динаміка показників рентабельності.

Проведений аналіз показників ефективності управління необоротними та оборотними активами ДП «ДержККБ ЛУЧ» дозволяє виявити основні напрями вдосконалення системи управління активами підприємства:

По-перше, необхідно звернути особливу увагу на технічний стан основних засобів. Зростання коефіцієнта зносу з 0,33 до 0,457 протягом аналізованого періоду свідчить про необхідність прискорення процесів оновлення та модернізації виробничого обладнання. При цьому слід відзначити, що підприємство вже здійснює значні інвестиції в оновлення основних засобів, про що свідчить збільшення їх первісної вартості майже вдвічі за останні чотири роки. Проте темпи такого оновлення мають бути прискорені для забезпечення конкурентоспроможності виробництва.

По-друге, потребує оптимізації структура оборотних активів підприємства. Значне зростання їх частки до 95,8% від загальної вартості активів створює додаткове навантаження на фінансові ресурси підприємства. Хоча специфіка діяльності підприємства передбачає наявність значних обсягів запасів та незавершеного виробництва, показник оборотності оборотних активів залишається на досить низькому рівні (0,79 у 2023 році), що свідчить про наявність резервів підвищення ефективності їх використання.

По-третє, суттєвого вдосконалення потребує політика управління дебіторською заборгованістю. Збільшення періоду її погашення з 83 днів у 2020 році до 117 днів у 2023 році вказує на необхідність посилення контролю за своєчасністю розрахунків контрагентів та перегляду умов надання комерційних кредитів. Особливу увагу слід приділити заборгованості за виданими авансами, яка складає значну частку загальної суми дебіторської заборгованості.

По-четверте, необхідно оптимізувати управління грошовими коштами підприємства. Наявність значних залишків грошових коштів (10 286 281 тис. грн на кінець 2023 року) забезпечує високий рівень абсолютної ліквідності (0,55), проте свідчить про неефективне використання фінансових ресурсів. Доцільним є розробка та впровадження системи управління грошовими потоками, яка б забезпечувала оптимальний баланс між підтримкою

необхідного рівня платоспроможності та ефективним використанням тимчасово вільних коштів.

Найбільше занепокоєння викликає негативна динаміка показників рентабельності активів. Якщо у 2020 році рентабельність активів становила 9,87%, то у 2023 році цей показник знизився до -7,18%. Така ситуація вимагає комплексного підходу до підвищення ефективності використання активів підприємства, який має включати заходи з оптимізації їх структури, прискорення оборотності та підвищення прибутковості операційної діяльності.

Важливим аспектом підвищення ефективності управління активами має стати впровадження сучасних інформаційних систем та методів контролінгу. Це дозволить забезпечити оперативний моніторинг показників використання активів, своєчасне виявлення відхилень від планових значень та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації структури активів підприємства. Як вказують Єпіфанова І. Ю., Джеджула В.В., збалансована система показників дозволяє пов'язати стратегічні цілі з операційною діяльністю підприємства через чітко визначені індикатори ефективності [33].

Таким чином, проведений аналіз ефективності управління необоротними та оборотними активами ДП «ДержККБ ЛУЧ» свідчить про наявність значних резервів підвищення ефективності їх використання. Розробка та реалізація комплексу заходів щодо оптимізації структури активів, прискорення їх оборотності та підвищення рентабельності використання має стати пріоритетним напрямом удосконалення фінансово-господарської діяльності підприємства. Надалі детальніше буде розглянуто аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства

2.3 Проблеми та тенденції в управлінні активами вітчизняних підприємств

Формування ефективної системи управління активами є необхідною умовою забезпечення стійкості функціонування підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, постійної трансформації ринкових відносин та впливу зовнішніх загроз, серед яких ключову роль відіграє повномасштабна збройна агресія проти України. Аналіз поточного стану активів більшості українських підприємств вказує на численні диспропорції в їх структурі, критичну залежність від застарілих ресурсів, а також неефективні управлінські практики, що сформувалися ще у докризовий період. Розглянемо найважливіші проблеми та водночас ті структурні тенденції, які формують нові можливості для зростання.

Одним із найпоширеніших викликів для українських підприємств залишається глибока фізична зношеність їхніх основних засобів. Станом на 2023 рік середній рівень зносу основних засобів у промисловості України перевищував 62% [34], тоді як у таких галузях як добувна промисловість, енергетика та машинобудування він сягав 70–80%. У порівнянні з країнами ЄС, де середній вік машин і обладнання не перевищує 8–10 років, українські підприємства змушені використовувати устаткування, що було введене в експлуатацію ще у 1980-х роках, і при цьому не модернізувалося.

Таке становище обумовлює низку наслідків: підвищення експлуатаційних витрат, зростання аварійності, зниження якості продукції, а також втрату ринкових позицій через неможливість задовольнити сучасні технічні вимоги.

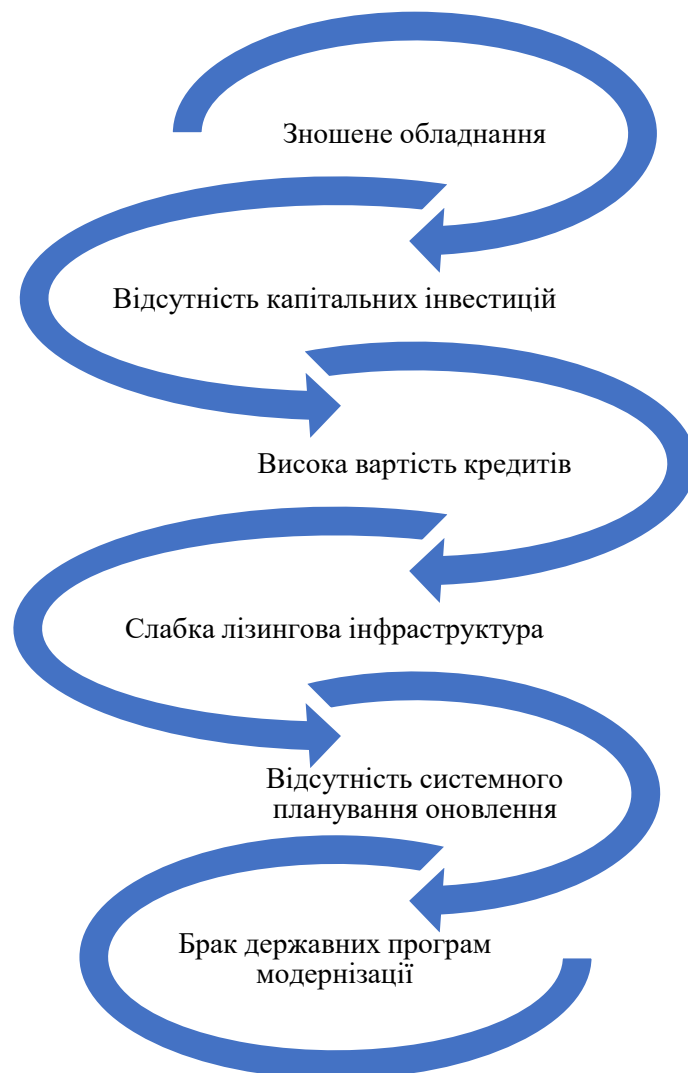
Причини технологічної відсталості лежать не лише у площині керування, а й у макрофінансових бар'єрах. Доступ до кредитних ресурсів є одним із найсуттєвіших обмежень для модернізації активів. У 2023 році середня ставка за комерційними кредитами для реального сектору перевищувала 15% річних [35], що робить довгострокове фінансування малодоступним навіть для підприємств із хорошими фінансовими

показниками. Лізинг як альтернативне джерело фінансування активів представлений слабо: загальна частка лізингових угод у структурі капітальних інвестицій становить лише 2% [36].

Більшість підприємств змушені оновлювати обладнання за рахунок амортизаційних відрахувань, однак через дефіцит обігових коштів ці ресурси часто витрачаються на підтримання поточної діяльності. Як наслідок, капітальні інвестиції в Україні у 2023 році знизилися на 18% порівняно з попереднім роком [36].

Розглянемо причини технологічного відставання українських підприємств (рис. 2.1)

Рисунок 2.1 – Причини технологічного відставання українських підприємств



Джерело: узагальнено автором

На рисунку 2.1 узагальнено основні чинники, що обумовлюють відставання українських підприємств від світових технологічних трендів. Зокрема, акцентовано увагу на фінансових обмеженнях, фізичному зношенні основних фондів, неефективних управлінських підходах, а також недостатньому рівні цифровізації операційної діяльності. В сукупності ці фактори формують несприятливе середовище для модернізації виробничої бази та оновлення активів.

Структура оборотних активів українських підприємств є надзвичайно інерційною. Більшість з них формують запаси, які не підлягають оперативному використанню, або дебіторська заборгованість, що значно перевищує нормативні значення. Така ситуація свідчить про значне заморожування коштів, погіршення ліквідності та ризики неплатежів.

Крім того, зростає обсяг грошових залишків на рахунках, що свідчить не про платоспроможність, а про невикористаний потенціал для розвитку. Брак довіри до фінансової системи, загроза девальвації та нестабільність валютних курсів змушують підприємства «консервувати» кошти, а не інвестувати в оновлення чи розширення.

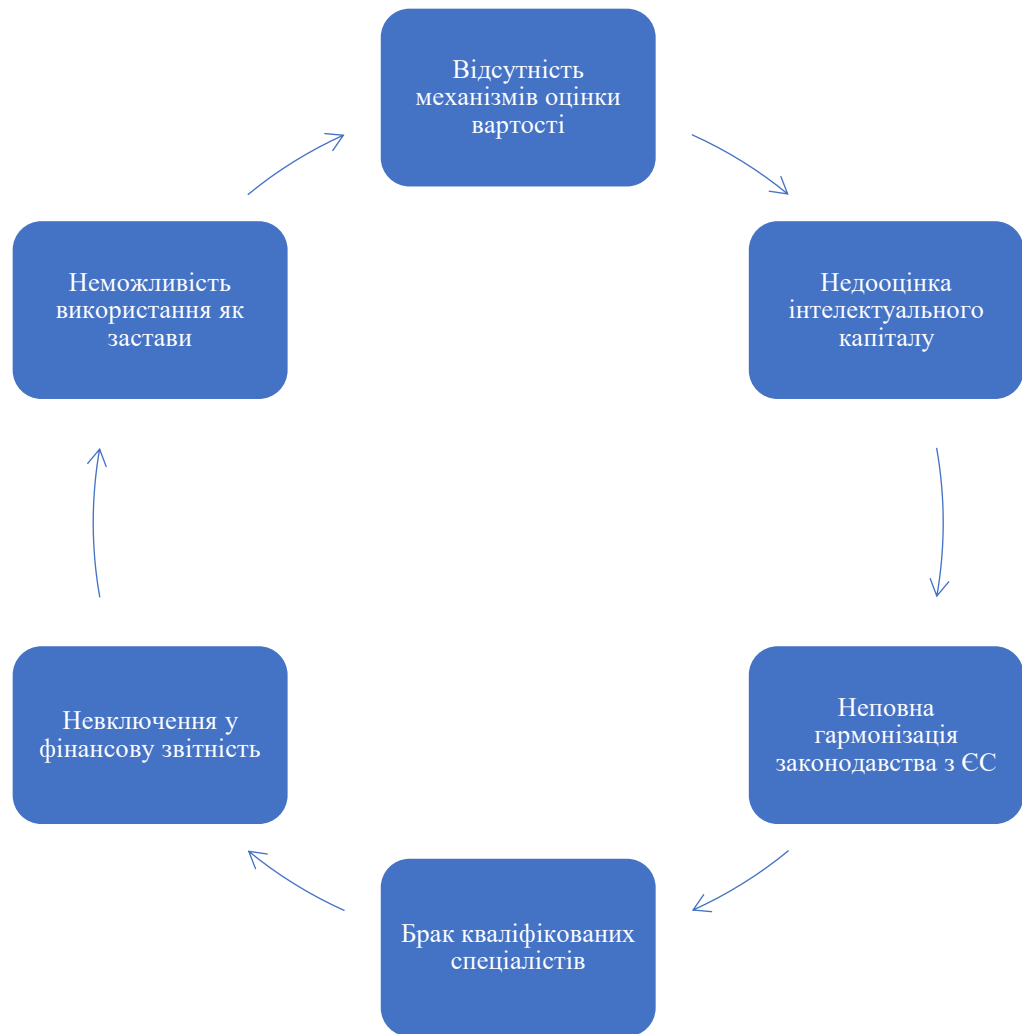
У сучасній економіці дедалі більшу роль відіграють нематеріальні активи, серед яких інтелектуальна власність, програмне забезпечення, бази даних, патенти, торговельні марки, ділова репутація (goodwill). Ці активи не мають фізичної форми, але здатні значно впливати на вартість компанії та її здатність генерувати прибуток.

Інтелектуальна власність включає авторські права, патенти та торговельні марки, що захищають унікальні розробки і сприяють інноваціям. Програмне забезпечення та бази даних стають фундаментом цифрової трансформації бізнесу, дозволяючи автоматизувати процеси, аналізувати великі обсяги інформації та приймати ефективні управлінські рішення. Патенти ж забезпечують ексклюзивне право на технології, стимулюючи розвиток науково-технічного потенціалу.

Ділова репутація (goodwill) є нематеріальним активом, що відображає довіру клієнтів і партнерів, а також імідж компанії на ринку. Вона формує лояльність та підтримує стабільність бізнесу у довгостроковій перспективі. Разом із іншими нематеріальними активами goodwill підвищує загальну вартість підприємства та його здатність ефективно конкурувати в умовах сучасної економіки.

Причини цього явища мають як об'єктивний, так і управлінський характер. З одного боку, законодавча база у сфері інтелектуальної власності лише частково гармонізована з європейським правом. З іншого – на підприємствах часто відсутні механізми оцінки вартості нематеріальних активів, а також спеціалісти, здатні здійснювати облік і формувати політику їх комерціалізації. У результаті на балансі підприємств обліковуються лише ті нематеріальні активи, що є предметом зовнішніх зобов'язань – ліцензії, програмне забезпечення тощо (рис. 2.2). Унікальні розробки, методики, технології здебільшого залишаються невидимими для фінансової звітності, а отже, і для стратегічного планування.

Рисунок 2.2 – Основні бар'єри у розвитку нематеріальних активів



Джерело: узагальнено автором

Рисунок 2.2 ілюструє ключові чинники, що стримують розвиток та ефективне використання нематеріальних активів на підприємствах. До них віднесено як інституційні й нормативно-правові обмеження, так і організаційно-управлінські бар'єри. Наголошується, що відсутність формалізованої оцінки, обмеженість правового регулювання та недовіра до таких активів з боку фінансових установ призводять до їх недостатнього відображення в обліку й звітності.

Це створює критичні ризики недооцінки ринкової вартості підприємств, особливо в період міжнародних інвестиційних перемовин. Крім того, такі активи не можуть бути використані як застава для залучення ресурсів, не включаються в трансфертне ціноутворення, а їх втрата – наприклад, через відтік персоналу – не компенсується. Таким чином,

розвиток компетенцій у сфері управління нематеріальними активами є пріоритетним завданням.

Ще одним критичним недоліком управління активами в Україні є відсутність цифрових систем обліку, контролю, прогнозування та модернізації. Більшість підприємств, за винятком транснаціональних корпорацій, досі використовують фрагментарні або навіть паперові облікові системи. У кращому випадку застосовуються базові функції бухгалтерських програм (наприклад, 1С або BAS), які не дозволяють вести повний життєвий цикл активів.

Це означає, що рішення щодо оновлення, утилізації, перенаправлення, технічного обслуговування або лізингу активів приймаються на основі суб'єктивних оцінок, а не даних. Як наслідок – втрачається потенціал прогнозування витрат, подовження терміну експлуатації, уникнення аварій, оптимізації витрат. За оцінками дослідження Deloitte, впровадження повнофункціональної системи EAM (Enterprise Asset Management) дозволяє скоротити витрати на утримання активів на 15–20%, а втрати часу через аварійні зупинки – до 30% [37].

Окремо згадаємо про низький рівень використання технологій Інтернету речей (IoT), які дають змогу в режимі реального часу моніторити стан машин, визначати потребу в обслуговуванні, керувати ресурсами на основі даних з сенсорів.

У відповідь на виявлені проблеми підприємства поступово трансформують підходи до управління активами. Однією з найбільш обнадійливих тенденцій є впровадження міжнародного стандарту ISO 55000, який встановлює принципи управління активами протягом їх повного життєвого циклу. Стандарт охоплює питання стратегічного планування, відповідальності, ризик-менеджменту, забезпечення безперервного вдосконалення. У 2023 році Міністерство економіки України затвердило дорожню карту гармонізації ISO 55000 для державних підприємств оборонно-промислового комплексу.

У впровадженні стандарту ISO 55000 першопрохідцями стали великі інфраструктурні об'єкти: Укрзалізниця, ДТЕК, Укренерго. Успішність практики пов'язана з чіткістю процедур, формалізацією відповідальності за активи, а також інтеграцією з системами контролінгу, що дозволяє здійснювати не лише управління технічним станом, але й оптимізацію витрат. На нашу думку, у середньостроковій перспективі адаптація ISO 55000 може стати обов'язковою вимогою для участі у міжнародних тендерах та отримання фінансування від ЄБРР, МФК та Світового банку.

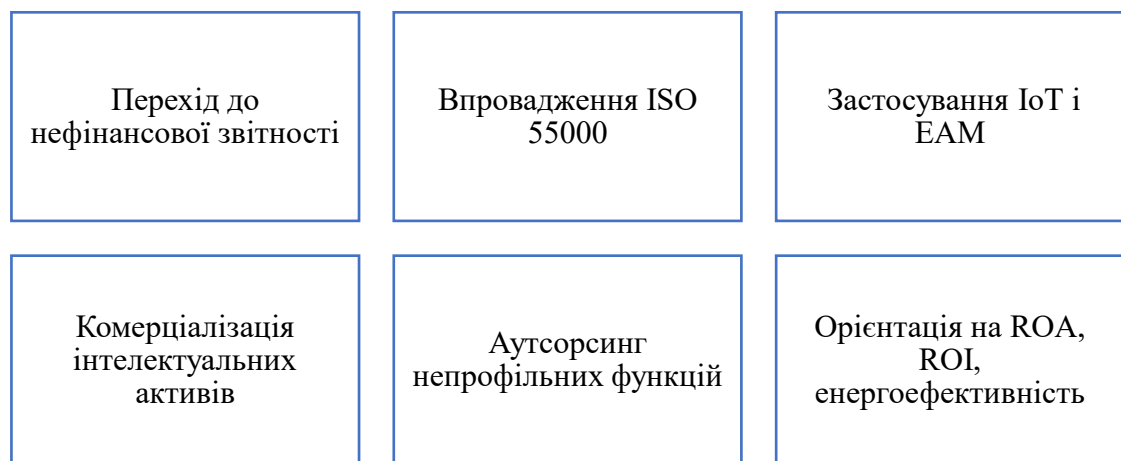
Паралельно з нормативними ініціативами зростає інтерес до підвищення енергоефективності активів, що особливо актуально в умовах високої вартості енергоносіїв та загальної ресурсної обмеженості. Українські підприємства дедалі частіше впроваджують сучасні технології рекуперації тепла, частотно-регульовані електроприводи, заміну парових систем на електричні, енергоаудити із застосуванням тепловізійного контролю. Успішні кейси демонструють, що інвестиції в енергоефективність окупаються в межах 2–3 років.

Ще одним трендом є оптимізація структури активів через аутсорсинг непрофільних функцій і позбавлення від неефективних майнових об'єктів. Зокрема, підприємства передають на аутсорсинг транспортні, охоронні, сервісні, частково логістичні функції. Це дозволяє зменшити баланс активів, підвищити їх оборотність, сконцентруватися на ключовій діяльності. Такі зміни сприяють покращенню показників рентабельності активів (ROA), рентабельності власного капіталу (ROE), а також фінансової гнучкості підприємств.

Водночас на практиці підприємства стикаються з труднощами юридичного оформлення передачі активів на аутсорсинг, опору трудових колективів, а також складністю визначення справедливої ринкової вартості таких активів. Для подолання цих бар'єрів необхідно вдосконалити законодавство про аутсорсинг, запровадити типові договори, забезпечити прозору процедуру оцінки.

У підсумку важливо наголосити на загальній тенденції до зміни акцентів у структурі активів: від переважання матеріальних – до зростання ролі нематеріальних, цифрових і мобільних (рис. 2.3). Це зумовлює необхідність оновлення як фінансової, так і управлінської звітності. У західній практиці дедалі більшого значення набуває нефінансова звітність, що розкриває інформацію про інтелектуальні ресурси, репутаційний капітал, сталість активів.

Рисунок 2.3 – Трансформаційні тенденції в управлінні активами



Джерело: узагальнено автором

На рисунку 2.3 відображено основні напрямки еволюції системи управління активами відповідно до сучасних викликів. Зокрема, фіксується зростаюче значення нефінансової звітності, цифрових інструментів управління (IoT, EAM), міжнародних стандартів (ISO 55000), інтелектуального капіталу та екологічної ефективності. Такий підхід сприяє стратегічному переосмисленню ролі активів у формуванні довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Отже, проблеми в управлінні активами українських підприємств мають системний характер: зношеність основних фондів, низький рівень цифровізації, недооцінка нематеріальних ресурсів, погана оборотність, перевантаження балансу неефективними елементами. Проте одночасно

спостерігаються й важливі позитивні зрушення – впровадження міжнародних стандартів, розвиток цифрових рішень, фокус на енергоефективність та оптимізацію структури. Перетворення активів із «пасивної» складової на драйвер стійкості, інноваційності й зростання – головний виклик наступного десятиліття.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ДП «ДержККБ ЛУЧ»

3.1 Оптимізація структури та використання необоротних і оборотних активів

На основі проведеного у попередньому розділі аналізу ефективності управління активами ДП «ДержККБ ЛУЧ» можна констатувати необхідність розробки комплексного підходу до оптимізації структури та підвищення ефективності використання як необоротних, так і оборотних активів підприємства. Особливої актуальності це питання набуває в контексті виявленої негативної динаміки показників рентабельності активів та наявності значних резервів покращення ефективності їх використання. Оптимізація структури активів підприємства передбачає не лише ефективне використання наявних ресурсів, але й цілеспрямоване оновлення матеріально-технічної бази. Оскільки основні засоби складають основу необоротних активів, модернізація виробничих потужностей безпосередньо впливає на технічний рівень активів, їхню ліквідність та ефективність використання.

Багаторівнева програма модернізації виробничих потужностей ДП «ДержККБ «Луч»» включає наступні етапи (рис. 3.1):

Проведення технічного аудиту обладнання
Формування плану оновлення основних засобів
Залучення фінансування
Етапне оновлення обладнання протягом 2025–2030 років
Оцінка результатів модернізації (зниження коефіцієнта зносу до 35%)

Рисунок 3.1 – Етапи багаторівневої програми модернізації виробничих потужностей ДП «ДержККБ «Луч»»

Джерело: розроблено автором

На реалізацію багаторівневої програми модернізації передбачається поступове залучення інвестицій відповідно до плану, наведеного у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – План розподілу інвестицій у модернізацію основних засобів ДП «ДержККБ «Луч»» на 2025–2030 роки

Рік	Обсяг інвестицій, тис. грн
2025	200 000
2026	250 000
2027	300 000
2028	350 000
2029	400 000
2030	500 000
Разом	2 000 000

Джерело: розроблено автором

Загальний обсяг інвестицій за 2025–2030 роки становитиме 2 000 000 тис. грн. Основна частина витрат запланована на останні два роки реалізації програми, що обумовлено масштабною заміною та модернізацією виробничого обладнання.

Реалізація інвестиційних заходів дозволить підприємству зменшити витрати на одиницю продукції, підвищити обсяги реалізації та прибутковість діяльності. З метою кількісної оцінки ефективності запропонованих заходів було розраховано приріст чистого прибутку підприємства в результаті зниження собівартості та збільшення обсягів продажу. Розрахунок приросту прибутку проведено за формулою:

$$\Delta\P = (C_n - C_n) \cdot Q_n - (C_b - C_b) \cdot Q_b, \quad (3.1)$$

де $\Delta\P$ – приріст чистого прибутку; C_b – ціна одиниці продукції до впровадження заходів; C_b – собівартість одиниці продукції до впровадження заходів; Q_b – обсяг реалізованої продукції до впровадження заходів; C_n – ціна одиниці продукції після впровадження заходів; C_n – собівартість одиниці продукції після впровадження заходів; Q_n – обсяг реалізованої продукції після впровадження заходів.

Таблиця 3.2 – Прогноз приросту чистого прибутку в результаті модернізації (три сценарії)

Показник	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Ціна за одиницю, грн	120	130	140
Собівартість одиниці, грн	100	90	85
Обсяг реалізації, тис. од.	10	12	14
Приріст прибутку, тис. грн	200	480	770

Джерело: розраховано автором

На основі розрахунків видно, що в усіх трьох сценаріях реалізація програми модернізації забезпечує зростання чистого прибутку підприємства. Навіть у песимістичному варіанті спостерігається приріст прибутку в розмірі 200 тис. грн, що підтверджує доцільність запропонованих інвестиційних заходів.

У сфері управління необоротними активами першочергової уваги потребує проблема зростаючого рівня зносу основних засобів. Збільшення коефіцієнта зносу з 0,33 у 2021 році до 0,457 у 2023 році свідчить про прискорення процесів морального та фізичного старіння виробничого обладнання. Враховуючи специфіку діяльності підприємства та його стратегічне значення для оборонного комплексу країни, пропонується впровадження багаторівневої програми модернізації виробничих потужностей.

Перший рівень програми передбачає проведення комплексного технічного аудиту наявного обладнання з метою визначення його відповідності сучасним технологічним вимогам та встановлення черговості

оновлення. Особливу увагу слід приділити обладнанню, задіяному у виробництві високоточних компонентів та систем керування, оскільки саме в цій сфері технологічне відставання може мати критичні наслідки для якості продукції.

Другий рівень програми спрямований на розробку детального плану технічного переоснащення виробництва з урахуванням наявних фінансових можливостей та перспективних напрямів розвитку підприємства. На основі проведених розрахунків, оптимальним варіантом є щорічне оновлення 15-20% виробничого обладнання, що дозволить протягом 5-6 років досягти прийняттого рівня зносу основних засобів (не більше 35%).

Фінансування програми модернізації доцільно здійснювати за рахунок комбінації власних та залучених коштів. Враховуючи наявність значних залишків грошових коштів на рахунках підприємства (10 286 281 тис. грн станом на кінець 2023 року), частину цих ресурсів можна спрямувати на оновлення основних засобів. Додатковим джерелом фінансування може стати реінвестування амортизаційних відрахувань, обсяг яких у 2023 році склав 261 860 тис. грн.

Важливим аспектом оптимізації структури необоротних активів є подальший розвиток нематеріальних активів підприємства. Хоча їх вартість демонструє позитивну динаміку (зростання з 22 146 тис. грн у 2020 році до 39 262 тис. грн у 2023 році), їх частка в загальній структурі активів залишається незначною. Враховуючи інноваційний характер діяльності підприємства, доцільним є збільшення інвестицій у розробку та придбання нових технологій, програмного забезпечення та патентів.

У сфері управління оборотними активами ключовим завданням є оптимізація їх структури та прискорення оборотності. Надмірна частка оборотних активів у загальній структурі майна підприємства (95,8%) створює додаткове навантаження на фінансові ресурси та знижує загальну ефективність їх використання. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадження системи нормування оборотних активів, яка базуватиметься на

використанні сучасних методів прогнозування потреби в запасах та оптимізації виробничого циклу.

Уваги потребує управління виробничими запасами підприємства. Незважаючи на покращення показника оборотності запасів у 2023 році (3,23 обороти порівняно з 1,97 у 2022 році), все ще існують значні резерви підвищення ефективності їх використання. Пропонується впровадження системи управління запасами на основі методології MRP II (Manufacturing Resource Planning), що дозволить оптимізувати процеси планування потреби в матеріалах та комплектуючих.

Система MRP II забезпечить інтеграцію процесів планування виробництва, управління запасами та закупівлями. Це дозволить мінімізувати обсяги надлишкових запасів при одночасному забезпеченні безперебійності виробничого процесу. За попередніми розрахунками, впровадження такої системи дозволить скоротити середній рівень виробничих запасів на 15-20% без погіршення показників забезпеченості виробництва необхідними матеріалами. При вартості виробничих запасів 500 000 тис. грн та середньому скороченні на 17,5%, економія становитиме 87 500 тис. грн. Це дозволить скоротити період обороту запасів зі 113 до 90-96 днів, вивільнивши значні оборотні кошти для інших потреб підприємства.

Суттєвого вдосконалення потребує політика управління дебіторською заборгованістю підприємства. Збільшення періоду її погашення до 117 днів у 2023 році створює додаткові ризики для фінансової стійкості підприємства. Пропонується впровадження диференційованого підходу до управління дебіторською заборгованістю, який передбачатиме:

По-перше, розробку системи оцінки кредитоспроможності контрагентів на основі аналізу їх фінансового стану та платіжної дисципліни. Це дозволить визначити оптимальні умови надання комерційних кредитів для різних категорій клієнтів.

По-друге, впровадження системи моніторингу та контролю дебіторської заборгованості, яка включатиме регулярний аналіз її структури

за термінами виникнення, оцінку ймовірності погашення та розробку заходів щодо роботи з простроченою заборгованістю.

По-третє, використання сучасних інструментів управління дебіторською заборгованістю, таких як факторинг та форфейтинг. Особливо актуальним є використання факторингу для прискорення оборотності заборгованості за експортними контрактами.

Важливим напрямом оптимізації структури оборотних активів є вдосконалення управління грошовими коштами підприємства. Наявність значних залишків на рахунках (10 286 281 тис. грн) при одночасному зниженні показників рентабельності свідчить про неефективне використання фінансових ресурсів. Пропонується впровадження системи управління грошовими потоками на основі моделі Баумоля-Тобіна, що дозволить визначити оптимальний залишок грошових коштів з урахуванням потреб операційної діяльності та можливостей альтернативного інвестування тимчасово вільних ресурсів.

Розрахунок оптимального залишку грошових коштів здійснюється за формулою:

$$C^* = \sqrt{\frac{2 \cdot V \cdot b}{r}}, \quad (3.2)$$

де C^* - оптимальний залишок грошових коштів; V - планований обсяг платежів за період; b - витрати на конвертацію цінних паперів у грошові кошти; r - процентна ставка за короткостроковими фінансовими вкладеннями.

Для ДП «ДержККБ ЛУЧ» з плановим обсягом платежів 2 500 000 тис. грн на рік, витратами на конвертацію 50 тис. грн за операцію та процентною ставкою 15% річних, оптимальний залишок становить:

$$C^* = \sqrt{2 \cdot 2500000 \cdot 50 / 0,15} = 40\,825 \text{ тис. грн}$$

Це дозволить вивільнити 10 245 456 тис. грн (10 286 281 - 40 825), які при інвестуванні під 12% річних принесуть додатковий дохід у розмірі 1 229 455 тис. грн на рік.

За попередніми розрахунками, впровадження цієї моделі дозволить скоротити середній залишок грошових коштів на 30-35% без погіршення показників платоспроможності підприємства. Вивільнені кошти можуть бути спрямовані на фінансування програми модернізації виробничих потужностей або інвестовані в короткострокові фінансові інструменти для отримання додаткового доходу.

Для підвищення ефективності реалізації запропонованих заходів необхідним є впровадження сучасної системи управлінського обліку та контролінгу активів. Ця система має забезпечувати оперативний моніторинг ключових показників використання активів, своєчасне виявлення відхилень від планових значень та розробку коригувальних заходів.

Пропонується впровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) для оцінки ефективності управління активами, яка включатиме наступні групи індикаторів:

- У фінансовій перспективі: показники рентабельності активів, оборотності оборотних активів, фондівіддачі, коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості.
- У клієнтській перспективі: показники якості продукції, своєчасності виконання замовлень, рівня задоволеності клієнтів.
- У перспективі внутрішніх бізнес-процесів: показники ефективності використання виробничих потужностей, тривалості виробничого циклу, рівня браку.
- У перспективі навчання та розвитку: показники кваліфікації персоналу, рівня автоматизації виробничих процесів, інноваційної активності.

Важливим елементом системи контролінгу має стати впровадження регулярного бенчмаркінгу показників ефективності використання активів з

аналогічними підприємствами галузі. Це дозволить своєчасно виявляти відставання від конкурентів та розробляти заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація запропонованих заходів щодо оптимізації структури та підвищення ефективності використання активів потребує створення відповідної організаційної структури управління. Пропонується створення в структурі фінансової служби підприємства спеціального підрозділу - відділу управління активами, основними функціями якого будуть:

- Розробка та реалізація політики управління необоротними та оборотними активами підприємства.
- Координація діяльності структурних підрозділів у сфері використання активів.
- Моніторинг показників ефективності використання активів та розробка рекомендацій щодо їх покращення.
- Оцінка інвестиційних проектів, пов'язаних з придбанням та модернізацією активів.
- Прогнозування потреби в активах та розробка планів їх фінансування.

Для забезпечення ефективної роботи цього підрозділу необхідним є впровадження сучасних інформаційних технологій управління активами. Пропонується використання спеціалізованого програмного забезпечення класу EAM (Enterprise Asset Management), яке забезпечить автоматизацію процесів планування, обліку та контролю використання активів.

Очікуваними результатами реалізації запропонованих заходів щодо оптимізації структури та підвищення ефективності використання активів є:

- Зниження коефіцієнта зносу основних засобів до рівня 35% протягом 5-6 років за рахунок реалізації програми модернізації виробничих потужностей.

- Прискорення оборотності оборотних активів на 25-30% за рахунок оптимізації їх структури та впровадження сучасних методів управління запасами.
- Скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості до 90 днів за рахунок вдосконалення кредитної політики та використання сучасних інструментів управління заборгованістю.
- Оптимізація залишків грошових коштів та підвищення ефективності їх використання за рахунок впровадження моделі Баумоля-Тобіна.
- Підвищення показника рентабельності активів до рівня 8-10% за рахунок комплексного впливу запропонованих заходів.

Для комплексної оптимізації активів ДП «ДержККБ ЛУЧ», окрім інвестиційної програми модернізації, доцільно впровадити додаткові заходи операційного, фінансового та організаційного характеру.

Впровадження системи TPM (Total Productive Maintenance) дозволить підвищити загальну ефективність обладнання (ОЕЕ). На основі показників зносу основних засобів, який збільшився з 0,33 у 2021 році до 0,457 у 2023 році, можна очікувати суттєвого підвищення ефективності обладнання. Економічний ефект розраховується за формулою:

$$\Delta E = (OEE_{ц} - OEE_{п}) * ВП * П, \quad (3.3)$$

де $OEE_{ц}$ та $OEE_{п}$ - цільовий та поточний показники загальної ефективності обладнання; $ВП$ - річний обсяг виробництва; $П$ - прибуток на одиницю продукції.

При поточних показниках ефективності обладнання (доступність 75%, продуктивність 70%, якість 85%) загальна ефективність (ОЕЕ) становить 44,6%. Досягнення цільових значень (85%, 80%, 95% відповідно) підвищить ОЕЕ до 64,6%. При річному обсязі виробництва 1 000 000 тис. грн та прибутковості 25%, економічний ефект становитиме 50 000 тис. грн на рік.

Удосконалення системи управління запасами через впровадження методики ABC-XYZ дозволить оптимізувати структуру виробничих запасів. Виходячи з показника оборотності запасів (3,23 обороти у 2023 році порівняно з 1,97 у 2022 році), оптимізація рівня запасів на 15-20% є реалістичною метою. Це вивільнить значну частину обігових коштів за формулою:

$$\Delta Z = BZ * K * E, \quad (3.4)$$

де BZ - вартість запасів; K - коефіцієнт вартості критичної групи запасів; E - коефіцієнт можливої економії.

Прискорення інкасації дебіторської заборгованості з 117 днів (показник 2023 року) до цільових 90 днів за рахунок впровадження диференційованого підходу до управління дебіторською заборгованістю покращить показник оборотності. Економічний ефект розраховується як:

$$\Delta OK = DZ * \left(\frac{1}{O_{Бп}} - \frac{1}{O_{Бн}} \right), \quad (3.5)$$

де DZ - середньорічна дебіторська заборгованість; $O_{Бп}$ та $O_{Бн}$ - показники оборотності до та після оптимізації.

При середній дебіторській заборгованості 800 000 тис. грн, скорочення періоду погашення зі 117 до 90 днів підвищить оборотність з 3,12 до 4,06 обороту на рік. Це вивільнить 60 000 тис. грн оборотних коштів для інших потреб підприємства.

Оптимізація залишків грошових коштів за моделлю Баумоля-Тобіна з урахуванням фактичних параметрів підприємства, включаючи наявні на рахунках 10 286 281 тис. грн, дозволить визначити оптимальний залишок:

$$C * = \sqrt{(2 * V * b / r)}, \quad (3.6)$$

де V - плановий обсяг платежів за період; b - витрати на конвертацію цінних паперів; r - ставка дохідності за короткостроковими вкладеннями.

За попередніми розрахунками, впровадження цієї моделі дозволить скоротити середній залишок грошових коштів на 30-35% без погіршення показників платоспроможності, що при поточному залишку в 10 286 281 тис. грн становитиме приблизно 3 085 884 - 3 600 198 тис. грн.

Впровадження технології «цифрових двійників» основного виробничого обладнання дозволить скоротити час незапланованих простоїв та знизити витрати на аварійний ремонт. Економічний ефект можна розрахувати як:

$$\Delta E = \text{ЧП} * \text{ВП} * \text{КП} + \text{РВ} * \text{КЕ}, \quad (3.7)$$

де ЧП - середні втрати прибутку за годину простою; ВП - річний фонд робочого часу обладнання; КП - коефіцієнт скорочення простоїв; РВ - річні витрати на ремонт; КЕ - коефіцієнт економії витрат на ремонт.

При поточних втратах від незапланованих простоїв 120 годин на рік та вартості години простою 50 тис. грн, загальні річні втрати становлять 6 000 тис. грн. Впровадження технології «цифрових двійників» дозволить скоротити простої на 40%, що забезпечить економію 3 600 тис. грн на рік.

Розробка гнучкої амортизаційної політики з використанням методу прискореної амортизації для нового обладнання дозволить збільшити обсяг амортизаційних відрахувань, які у 2023 році становили 261 860 тис. грн. Додатковий амортизаційний фонд можна розрахувати як:

$$\Delta \text{AB} = (\text{CA} - \text{п} - \text{CA} - \text{л}) * \text{ОЗ} - \text{н}, \quad (3.8)$$

де CA-п - ставка прискореної амортизації; CA-л - ставка лінійної амортизації; ОЗ-н - вартість нового обладнання.

При впровадженні прискореної амортизації для нового обладнання вартістю 2 000 000 тис. грн із середнім коефіцієнтом прискорення 1,5, додаткові амортизаційні відрахування становитимуть 130 930 тис. грн, що на 50% більше поточного рівня.

Реалізація програми енергоефективності забезпечить економію енергоресурсів за формулою:

$$\Delta E = EB * KE, \quad (3.9)$$

де EB - річні витрати на енергоресурси; KE - коефіцієнт можливої економії.

При річних витратах на енергоресурси 150 000 тис. грн, програма енергоефективності включає: встановлення LED освітлення (економія 25% = 37 500 тис. грн), модернізацію систем опалення (економія 15% = 22 500 тис. грн), впровадження автоматичних систем керування (економія 10% = 15 000 тис. грн). Загальна економія становитиме 75 000 тис. грн на рік.

Загальний економічний ефект від впровадження додаткових заходів оптимізації активів ДП «ДержККБ ЛУЧ» (без урахування інвестиційної програми модернізації у розмірі 2 000 000 тис. грн на 2025-2030 роки) суттєво підвищить рентабельність активів підприємства з поточного рівня та забезпечить додаткові джерела фінансування інвестиційної програми (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Загальний економічний ефект

Захід	Економічний ефект, тис. грн
Оптимізація запасів	87 500
Управління грошовими коштами	1 229 455
Впровадження ТРМ	50 000
Управління дебіторською заборгованістю	60 000
Програма енергоефективності	75 000
Прискорена амортизація	130 930
«Цифрові двійники»	3 600

Загалом	1 636 485
---------	-----------

Джерело: розраховано автором

Таким чином, запропонований комплекс заходів щодо оптимізації структури та підвищення ефективності використання активів ДП «ДержККБ ЛУЧ» спрямований на вирішення виявлених проблем та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Реалізація цих заходів потребує значних організаційних зусиль та фінансових ресурсів, проте очікуваний економічний ефект повністю виправдовує необхідні інвестиції.

3.2 Стратегічні напрями використання активів підприємства

Розробка стратегічних напрямів використання активів ДП «ДержККБ ЛУЧ» є важливим елементом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його діяльності. На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності та з урахуванням сучасних тенденцій розвитку оборонно-промислового комплексу пропонується формування комплексної стратегії управління активами підприємства.

Стратегічне управління активами підприємства має базуватися на принципах системності, інноваційності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Враховуючи специфіку діяльності ДП «ДержККБ ЛУЧ» та його роль у забезпеченні обороноздатності держави, основними стратегічними напрямами використання активів мають стати технологічна модернізація, диверсифікація виробництва та підвищення операційної ефективності.

У контексті технологічної модернізації ключовим стратегічним завданням є формування інноваційного виробничого комплексу, здатного

забезпечити розробку та виготовлення високотехнологічної продукції військового призначення на рівні світових стандартів. Реалізація цього напрямку потребує значних інвестицій у оновлення виробничої бази та розвиток науково-технічного потенціалу підприємства.

Стратегічна програма технологічної модернізації має охоплювати період 2025-2029 років та передбачати поетапне оновлення всіх ключових виробничих потужностей. Загальний обсяг необхідних інвестицій оцінюється у 2,8 млрд грн, при цьому основними джерелами фінансування можуть бути власні кошти підприємства, державне фінансування в рамках програм розвитку оборонно-промислового комплексу та залучені кошти міжнародних партнерів.

Пріоритетними напрямками технологічної модернізації мають стати:

- Розвиток власного виробничого потенціалу дозволить скоротити залежність від імпорту технологій та зменшити витрати на закупівлю готових систем. Створення сучасного науково-виробничого комплексу для розробки та випробування нових зразків керованих ракетних систем. Орієнтовна вартість проекту – 850 млн грн, термін реалізації – 2025-2026 роки.

Таблиця 3.4 – Очікувані результати технологічної модернізації ДП
«ДержККБ «ЛУЧ»» за напрямками інвестування

Напрямок модернізації	Інвестиції, млн грн	Період окупності, років	Очікуваний щорічний ефект, млн грн	Вплив на виробничі показники
1	2	3	4	5
Науково-виробничий комплекс	850	4,2	202,4	Скорочення циклу розробки на 30%
Модернізація виробничих ліній	620	3,8	163,2	Підвищення продуктивності на 25%
Автоматизовані системи	430	3,5	122,9	Зменшення браку

контролю				на 15%
----------	--	--	--	--------

Продовження таблиці 3.4

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Інноваційний центр програмного забезпечення	900	4,7	191,5	Збільшення функціональності на 40%
Загалом	2 800	4,1	680,0	Загальне підвищення ефективності на 27%

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних, представлених у таблиці 3.4, дозволяє зробити висновок про високу економічну доцільність запланованих інвестицій у технологічну модернізацію. Загальний обсяг інвестицій у розмірі 2 800 млн грн забезпечить щорічний економічний ефект на рівні 680 млн грн, що відповідає середньому терміну окупності 4,1 роки. Найбільш швидко окупність демонструють проекти з впровадження автоматизованих систем контролю якості (3,5 роки), що пояснюється їх безпосереднім впливом на зниження рівня браку у виробництві та підвищення якості продукції. Найдовший термін окупності має створення інноваційного центру програмного забезпечення (4,7 роки), проте цей проект є стратегічно важливим для забезпечення технологічної незалежності підприємства та розвитку власних компетенцій у сфері систем управління. Важливо відзначити, що комплексна реалізація всіх напрямів модернізації дозволить досягти синергетичного ефекту та підвищити загальну ефективність виробництва на 27%.

- Сучасні виробничі лінії дозволяють скоротити час виготовлення продукції на 20–25% і підвищити точність виготовлення деталей. Модернізація виробничих ліній з виготовлення високоточних компонентів та

систем наведення. Планові інвестиції – 620 млн грн, термін реалізації – 2026-2027 роки.

- Використання автоматизованого контролю якості сприяє зменшенню браку на виробництві на 10–15%, що підвищує рентабельність продукції. Впровадження автоматизованих систем контролю якості та випробування готової продукції. Обсяг необхідних інвестицій – 430 млн грн, термін реалізації – 2027-2028 роки.

- Створення інноваційного центру з розробки програмного забезпечення та систем управління. Вартість проекту – 900 млн грн, термін реалізації – 2028-2029 роки.

Стратегія диверсифікації виробництва спрямована на розширення асортименту продукції та освоєння нових ринкових сегментів. В умовах динамічних змін у сфері військових технологій важливим є забезпечення гнучкості виробничої системи та можливості швидкого переналаштування виробничих потужностей відповідно до нових вимог ринку.

Перспективними напрямками диверсифікації виробництва є (рис. 3.2):

Розвиток виробництва безпілотних літальних апаратів та систем управління ними. За прогнозними оцінками, цей сегмент ринку демонструватиме стійке зростання протягом наступних 5-7 років. За даними ResearchAndMarkets (2023 р.), ринок безпілотних систем щорічно зростає на 12%, що відкриває нові можливості для виходу на міжнародний ринок і збільшення валютних надходжень підприємства.

Освоєння виробництва цивільної продукції подвійного призначення, зокрема систем навігації та контролю для транспортних засобів. За прогнозами European Transport Research Review (2023 р.), ринок інтелектуальних транспортних систем щорічно зростає на 8–10%, що свідчить про високий потенціал даного напрямку.

Розробка та виготовлення компонентів для систем протиповітряної оборони нового покоління. Через загострення безпекових викликів у світі ринок засобів ППО за прогнозами Global Defense Market Outlook (2023 р.) зростатиме на 6% щороку.

Створення сервісного центру з обслуговування та модернізації раніше поставленої техніки. Сервісне обслуговування військової техніки дозволяє підприємствам генерувати стабільні доходи і забезпечувати подовження життєвого циклу продукції на 5–7 років.

Рисунок 3.2 – Перспективні напрями диверсифікації виробництва

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.5 – Оцінка потенціалу диверсифікації виробництва ДП
«ДержККБ «ЛУЧ»»

Напрямок диверсифікації	Прогнозована частка в обсязі виробництва, %	Потенційний обсяг реалізації, млн грн/рік	Необхідні інвестиції, млн грн	ROI, %
Безпілотні літальні апарати	18,5	925,0	340,0	172,1
Системи захисту від дронів	12,7	635,0	280,0	126,8
Цивільна високоточна техніка	8,3	415,0	210,0	97,6
Модернізація існуючих систем	15,2	760,0	175,0	334,3
Загалом за новими напрямками	54,7	2 735,0	1 005,0	172,1

Джерело: розраховано автором

Дані, наведені в табл. 3.5, свідчать про значний потенціал диверсифікації виробництва ДП «ДержККБ «ЛУЧ»». Найбільш перспективним напрямом є розробка та виробництво безпілотних літальних апаратів, які можуть забезпечити 18,5% загального обсягу виробництва з потенційним річним обсягом реалізації 925 млн грн. Економічна ефективність інвестицій у цей напрям оцінюється на рівні 172,1%. Найвищий показник рентабельності інвестицій (ROI = 334,3%) демонструє напрям модернізації існуючих систем, що пояснюється використанням вже наявної технологічної бази та мінімальними витратами на розробку нової документації. Загалом, реалізація програми диверсифікації дозволить розширити асортимент продукції підприємства, знизити залежність від окремих замовників та забезпечити стабільний приріст доходів на рівні 2 735

млн грн щорічно. Варто відзначити, що сукупний показник ROI за всіма напрямками диверсифікації становить 172,1%, що свідчить про високу інвестиційну привабливість запропонованих проектів.

Важливим аспектом стратегічного управління активами є підвищення операційної ефективності їх використання. У цьому контексті пропонується впровадження концепції «бережливого виробництва» (Lean Manufacturing), адаптованої до специфіки оборонного підприємства. Впровадження принципів Lean сприятиме скороченню витрат на виробництво на 10–15% завдяки зниженню втрат часу і ресурсів, що підтверджується дослідженнями McKinsey Global Institute (2023 р.). Основними елементами цієї концепції мають стати (рис. 3.3):

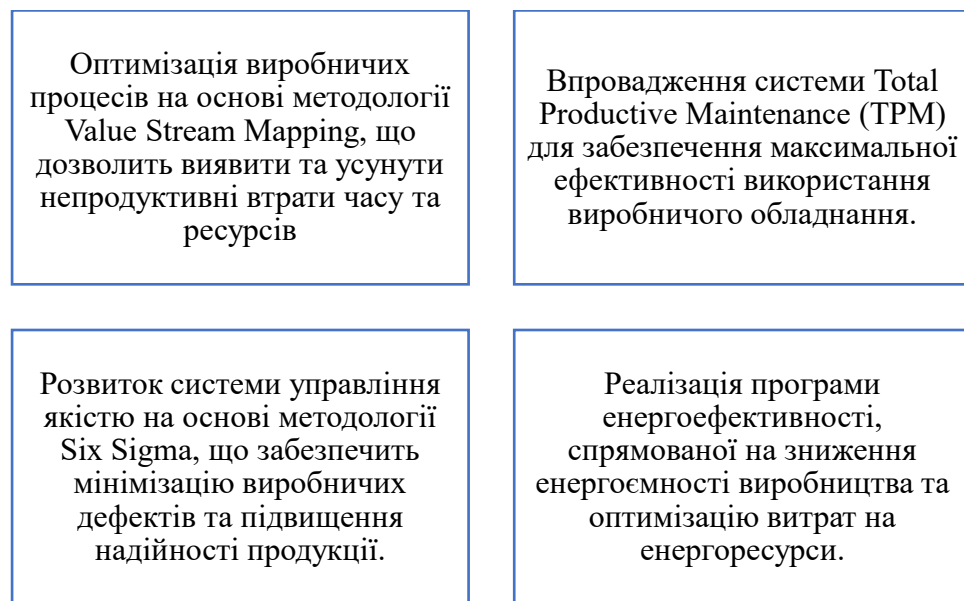


Рисунок 3.3 – Основні елементи концепції «бережливого виробництва»

Джерело: розроблено автором

Аналіз даних, представлених у таблиці 3.6, підтверджує високу економічну ефективність впровадження концепції «бережливого виробництва» на ДП «ДержККБ «ЛУЧ»». Сукупний економічний ефект від реалізації всіх елементів концепції оцінюється у 308,5 млн грн на рік. Найбільший внесок у цей результат забезпечує впровадження системи

безперервних покращень (Kaizen), яка передбачає активне залучення персоналу до процесів оптимізації виробництва та формування культури постійного вдосконалення. Економічний ефект від її реалізації оцінюється у 93,2 млн грн на рік. Другим за значущістю є впровадження системи всезагального догляду за обладнанням (TPM), що забезпечує підвищення коефіцієнта готовності обладнання на 12% з відповідним економічним ефектом у 78,3 млн грн на рік. Важливо відзначити, що повна реалізація програми впровадження концепції «бережливого виробництва» займе близько 18 місяців, але перші результати будуть помітні вже через 5-6 місяців після початку проекту, що забезпечить швидку окупність інвестицій у даний напрям оптимізації виробництва.

Таблиця 3.6 – Прогнозований економічний ефект від впровадження концепції «бережливого виробництва» на ДП «ДержККБ «ЛУЧ»»

Елемент концепції	Вплив на виробничі процеси	Очікуваний економічний ефект, млн грн/рік	Термін впровадження, місяців
Організація виробничого середовища (5S)	Зниження непродуктивних втрат часу на 15%	45,8	6
Система всезагального догляду за обладнанням (TPM)	Підвищення коефіцієнта готовності обладнання на 12%	78,3	9
Швидке переналаштування (SMED)	Скорочення часу на переналаштування на 40%	36,7	5
Система безперервних покращень (Kaizen)	Системне підвищення продуктивності праці на 8%	93,2	12
Управління виробничими потоками (JST)	Скорочення виробничого циклу на 20%	54,5	8
Загальний ефект від впровадження	Комплексне підвищення ефективності	308,5	18

Джерело: розроблено автором

Стратегічне управління інтелектуальними активами підприємства спрямовується на розвиток його науково-технічного потенціалу та забезпечення технологічного лідерства на ринку високотехнологічної продукції. Підприємство має орієнтувати свої зусилля на формування портфеля перспективних розробок та технологій, здатних забезпечити стабільні конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Це передбачає інвестування у прикладні науково-дослідні роботи, розширення власної конструкторської бази та інтеграцію результатів досліджень у виробничі процеси.

Одним із важливих елементів стратегії є поглиблення співпраці з науково-дослідними установами та технічними університетами. Така співпраця дозволить не лише реалізувати спільні інноваційні проекти, а й створити ефективну систему підготовки кадрів для забезпечення зростаючих потреб виробництва у кваліфікованих спеціалістах. За даними Українського інституту майбутнього, саме партнерство бізнесу та науки на 30% підвищує ефективність впровадження інновацій у виробництво.

Підприємству необхідно створити систему управління знаннями, яка забезпечить ефективний обмін досвідом між підрозділами, збереже технологічні компетенції та сприятиме їх удосконаленню. Це дозволить уникати втрати цінної інформації у разі зміни кадрового складу або організаційних структурних змін.

Для захисту власних розробок та мінімізації ризиків комерційного копіювання слід активно впроваджувати систему патентного захисту інтелектуальної власності. Участь у міжнародних патентних програмах дозволить не лише юридично захистити інновації, але й підвищити ринкову вартість нематеріальних активів підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства також можливе завдяки активному розвитку міжнародного співробітництва та інтеграції у глобальні виробничі ланцюги. Створення спільних підприємств із провідними виробниками оборонної техніки сприятиме освоєнню передових

технологій, розширенню номенклатури продукції та збільшенню присутності на нових ринках. За прогнозами Defense News Report (2023 р.), компанії, що реалізують програми міжнародного коопераційного виробництва, збільшують обсяг своїх замовлень на 15–20% протягом перших трьох років співпраці.

Важливим напрямом інтеграції є участь у міжнародних програмах розробки та виробництва озброєння, що дозволить отримати доступ до сучасних технологічних рішень і оптимізувати виробничі витрати за рахунок розподілу інвестиційних ризиків. Паралельно необхідно сертифікувати продукцію відповідно до міжнародних стандартів ISO та NATO AQAP, що відкриє можливості виходу на нові експортні ринки та участі у міжнародних тендерах.

Реалізація стратегічних проектів вимагає забезпечення ефективної структури фінансування. Планується використання механізму реінвестування прибутку та амортизаційних відрахувань у розвиток матеріально-технічної бази підприємства. Одночасно необхідно залучати державне фінансування через програми розвитку оборонно-промислового комплексу, зокрема в межах Стратегії оборонної промисловості України до 2030 року. Окремий акцент буде зроблений на використанні механізмів державно-приватного партнерства, які дозволяють залучати додаткові фінансові ресурси без значного навантаження на бюджет підприємства. Залучення пільгових кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій, таких як ЄБРР або ЄІБ, дасть змогу профінансувати масштабні інвестиційні проекти з прийнятним рівнем ризику.

Для мінімізації потенційних загроз, що можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей, необхідно створити комплексну систему ризик-менеджменту. Це включає розробку системи раннього виявлення ризиків, пов'язаних з ефективністю використання активів, розробку планів реагування на надзвичайні ситуації, створення резервних фондів та страхування основних ризиків.

Контроль за реалізацією запропонованих заходів здійснюватиметься через впровадження системи стратегічного контролінгу. Її функціонування забезпечить регулярний моніторинг ключових показників ефективності використання активів, оцінку досягнення стратегічних цілей, своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів та оперативну розробку коригувальних заходів.

Очікується, що впровадження зазначеної стратегії дозволить сформувати сучасну високотехнологічну виробничу базу, забезпечити зростання операційної ефективності, розширити продуктову лінійку, інтегрувати підприємство у міжнародні виробничі ланцюги, зміцнити фінансову стійкість та підвищити експортний потенціал. За прогнозними оцінками, реалізація стратегії може забезпечити приріст обсягів виробництва на 20–25% протягом наступних п'яти років.

Таким чином, запропонована програма стратегічного управління активами формує комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності ДП «ДержККБ ЛУЧ» у довгостроковій перспективі та забезпечує умови для сталого розвитку підприємства в умовах глобальних змін ринку.

3.3 Шляхи удосконалення управління активами ДП «ДержККБ «ЛУЧ» та оцінка їх ефективності

На основі проведеного дослідження та розроблених стратегічних напрямів використання активів можна запропонувати конкретні шляхи удосконалення системи управління активами ДП «ДержККБ «ЛУЧ» та здійснити оцінку їх економічної ефективності. Запропоновані заходи спрямовані на подолання виявлених недоліків та реалізацію потенціалу підвищення ефективності використання активів підприємства.

Важливо зазначити, що реалізація запропонованих заходів узгоджується з загальною стратегією розвитку підприємства, викладеною у розділі 3.1. Згідно з планом розподілу інвестицій у модернізацію основних засобів на 2025–2030 роки (табл. 3.1), передбачається залучення 2 млн тис. грн інвестицій для оновлення виробничих потужностей. Запропоновані в даному підрозділі заходи щодо удосконалення управління активами є складовою частиною цієї стратегії та спрямовані на забезпечення ефективного використання інвестованих ресурсів, підвищення продуктивності, зниження витрат і прискорення оборотності активів.

Першим напрямом удосконалення є впровадження інтегрованої системи управління активами на основі стандарту ISO 55001:2014 «Asset Management». Даний підхід передбачає формування єдиної методології управління всіма видами активів підприємства протягом їх життєвого циклу. Впровадження системи включає наступні етапи: розробка політики управління активами, формування організаційної структури, впровадження процедур планування та контролю, створення системи оцінки ефективності.

Орієнтовна вартість впровадження інтегрованої системи управління активами складає 4,2 млн грн, включаючи витрати на консультаційні послуги, навчання персоналу та придбання необхідного програмного забезпечення. Очікуваний економічний ефект від впровадження системи оцінюється у 12,6 млн грн на рік за рахунок оптимізації витрат на утримання та експлуатацію активів.

Другим важливим напрямом є створення автоматизованої системи моніторингу технічного стану обладнання на основі технологій предиктивної аналітики. Система передбачає встановлення датчиків на ключовому виробничому обладнанні, збір та аналіз даних про його роботу в режимі реального часу, прогнозування можливих відмов та планування профілактичних ремонтів.

Вартість створення системи предиктивної аналітики оцінюється у 8,5 млн грн. При цьому економічний ефект від її впровадження формується за

рахунок: зниження витрат на аварійні ремонти (орієнтовно на 45%), збільшення фактичного часу роботи обладнання на 12%, оптимізації витрат на планові ремонти на 25%. Сумарний річний економічний ефект оцінюється у 18,3 млн грн.

Третім напрямом удосконалення є впровадження системи енергетичного менеджменту відповідно до вимог стандарту ISO 50001:2018. Система передбачає комплексний підхід до управління енергетичними ресурсами підприємства, включаючи: енергетичний аудит, розробку програм енергозбереження, впровадження енергоефективних технологій, моніторинг показників енергоспоживання.

Загальна вартість проекту з впровадження системи енергетичного менеджменту складає 6,8 млн грн. Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить досягти економії енергоресурсів на рівні 15-20% від поточного споживання, що в грошовому еквіваленті становить близько 14,5 млн грн на рік.

Четвертим напрямом є оптимізація системи управління запасами на основі технології RFID (Radio Frequency Identification). Впровадження цієї технології дозволить забезпечити автоматизований облік руху матеріальних цінностей, оптимізувати процеси складського зберігання та підвищити точність планування потреби в матеріалах.

Вартість впровадження RFID-системи, включаючи обладнання, програмне забезпечення та навчання персоналу, оцінюється у 5,4 млн грн. Економічний ефект формується за рахунок: зниження рівня складських запасів на 20%, скорочення витрат на складську обробку матеріалів на 35%, зменшення втрат від недостачі та пошкодження матеріальних цінностей на 60%. Загальний річний економічний ефект оцінюється у 11,2 млн грн.

П'ятим напрямом удосконалення є впровадження системи управління проектами на базі методології Agile для підвищення ефективності використання активів у процесі розробки нових видів продукції. Система передбачає створення крос-функціональних команд, впровадження гнучких

методів планування та контролю, використання спеціалізованого програмного забезпечення.

Вартість впровадження Agile-системи управління проектами складає 3,6 млн грн. Очікуваними результатами є: скорочення термінів розробки нової продукції на 25-30%, підвищення ефективності використання ресурсів на 15-20%, зниження витрат на доопрацювання та модифікацію продукції на 40%. Річний економічний ефект оцінюється у 9,8 млн грн.

Для оцінки загальної ефективності запропонованих заходів проведемо розрахунок основних показників інвестиційної привабливості проекту. Загальна сума необхідних інвестицій складає 28,5 млн грн, очікуваний річний економічний ефект – 66,4 млн грн.

Чиста приведена вартість проекту (NPV) розраховується за формулою:

$$NPV = \sum \frac{CF_t^t}{1+r} - IC, \quad (3.10)$$

де CF_t – грошовий потік у період t ; r – ставка дисконтування; IC – початкові інвестиції.

При ставці дисконтування 15% та горизонті планування 5 років:

$$NPV = 178,2 \text{ млн грн}$$

Індекс рентабельності інвестицій (PI):

$$PI = \frac{NPV + IC}{IC} = 7,25, \quad (3.10.1)$$

Внутрішня норма рентабельності (IRR):

$$IRR = 86,4\%$$

Дисконтований термін окупності (DPP):

$$DPP = 1,8 \text{ року}$$

Розраховані показники свідчать про високу економічну ефективність запропонованих заходів та доцільність їх реалізації.

Альтернативним варіантом розвитку є впровадження заходів у скороченому обсязі: реалізація лише трьох із п'яти запропонованих напрямів (інтегрована система управління активами, система енергоменеджменту та система управління проектами). У цьому разі загальний обсяг інвестицій скоротиться до 18,5 млн грн, а очікуваний річний економічний ефект становитиме приблизно 39,4 млн грн. При цьому чиста приведена вартість проекту (NPV) складе 102,3 млн грн, індекс рентабельності інвестицій (PI) – 6,53, а дисконтований період окупності (DPP) збільшиться до 2,6 року. Такий сценарій зменшує початкові інвестиційні витрати, однак водночас знижує загальний економічний потенціал проекту.

Важливим аспектом впровадження запропонованих заходів є оцінка їх впливу на основні показники ефективності використання активів підприємства. На основі проведених розрахунків прогнозуються наступні зміни показників:

- Коефіцієнт зносу основних засобів знизиться з 0,457 до 0,35 за рахунок реалізації програми модернізації та впровадження системи предиктивного обслуговування.
- Фондовіддача зросте з 19,06 до 23,5 грн за рахунок підвищення ефективності використання виробничого обладнання.
- Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшиться з 0,79 до 1,15 за рахунок оптимізації управління запасами та дебіторською заборгованістю.
- Період погашення дебіторської заборгованості скоротиться з 117 до 85 днів завдяки впровадженню ефективної системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

- Рентабельність активів підвищиться з -7,18% до 8,5% за рахунок комплексного впливу всіх запропонованих заходів.

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів необхідним є створення системи моніторингу та контролю їх впровадження. Пропонується використання методології збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) для оцінки прогресу в досягненні поставлених цілей. Ключовими показниками ефективності мають стати:

У фінансовій перспективі: показники рентабельності активів, оборотності оборотних активів, фондоддачі, енергоефективності.

- У клієнтській перспективі: рівень задоволеності замовників, своєчасність виконання замовлень, якість продукції.

- У перспективі внутрішніх процесів: ефективність використання обладнання, тривалість виробничого циклу, рівень запасів.

- У перспективі навчання та розвитку: рівень кваліфікації персоналу, інноваційна активність, якість системи управління.

Важливим аспектом реалізації запропонованих заходів є управління ризиками проекту. Основними ризиками є:

- Технологічні ризики, пов'язані з впровадженням нових систем управління та автоматизації.

- Фінансові ризики, пов'язані з можливим перевищенням бюджету проекту.

- Організаційні ризики, пов'язані з опором персоналу змінам та необхідністю перебудови бізнес-процесів.

Для мінімізації цих ризиків пропонується:

- Детальне планування етапів впровадження та проведення пілотних проектів.

- Формування резервного фонду в розмірі 15% від загального бюджету проекту.

- Реалізація програми навчання та мотивації персоналу.

Таким чином, запропоновані шляхи удосконалення системи управління активами ДП «ДержККБ «ЛУЧ» є економічно обґрунтованими та спрямованими на досягнення стратегічних цілей підприємства. Їх реалізація дозволить суттєво підвищити ефективність використання активів та забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Управління активами підприємства в умовах нестабільного економічного середовища, технологічних змін і високої конкуренції стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку. Від ефективності використання та структурування активів залежить конкурентоспроможність, фінансова стійкість, гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики. Дослідження, проведене в межах кваліфікаційної роботи, дозволило виявити фундаментальні теоретичні основи управління активами, глибоко проаналізувати стан активів на конкретному підприємстві – ДП «ДержККБ «ЛУЧ» – і розробити обґрунтовані практичні заходи щодо підвищення ефективності їх використання.

У першому розділі здійснено теоретико-методологічне обґрунтування управління активами. Проаналізовано економічну сутність активів з урахуванням чинних нормативів бухгалтерського обліку, міжнародних стандартів та наукових підходів. Виокремлено функціональні характеристики активів як економічного ресурсу, здатного приносити майбутні вигоди, а також структуровано класифікацію активів залежно від тривалості використання, ступеня ліквідності, джерел формування та економічної природи. Узагальнення літературних джерел дало змогу систематизувати основні підходи до управління активами, зокрема стратегічний, процесний, фінансовий і цифровий. Вивчено інструменти оцінювання ефективності активів, серед яких особливу увагу приділено таким показникам, як фондоддача, коефіцієнт оборотності, рентабельність активів. Окрім того, проведено порівняння зарубіжного досвіду та вітчизняної практики, що дозволило виявити значну різницю в рівні автоматизації обліку, застосуванні інтелектуальних систем управління та гнучкості інвестиційних рішень.

У другому розділі проведено комплексну оцінку поточного стану активів ДП «ДержККБ «ЛУЧ». Здійснено горизонтальний і вертикальний

аналіз структури активів за останні три роки. Установлено, що найбільшу питому вагу у структурі займають основні засоби, проте їхній технічний стан викликає занепокоєння – понад 60% фондів морально застарілі. Проаналізовано рівень зносу, динаміку капіталовкладень, співвідношення оборотних і необоротних активів. Показано, що нераціональне використання виробничого потенціалу знижує фондівіддачу, що в свою чергу негативно впливає на рентабельність усієї діяльності. Проведено аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості, що дало підстави зробити висновок про послаблення фінансового контролю на підприємстві. Окремо оцінено динаміку коефіцієнтів ефективності: обіг оборотних активів, рентабельність активів, коефіцієнт мобільності. Встановлено, що при зовнішньо стабільних обсягах активів їх внутрішня структура є недостатньо збалансованою, що потребує корекції стратегії управління. Оцінено вплив макроекономічних умов, воєнного стану, ризиків постачання, що додатково ускладнюють ефективне управління активами оборонного підприємства.

У третьому розділі розроблено комплекс практичних рішень щодо підвищення ефективності управління активами. Запропоновано п'ять основних напрямів інвестування у модернізацію – науково-виробничий комплекс, виробничі лінії, автоматизовані системи контролю, програмне забезпечення та цифровізацію. Для кожного з них розраховано необхідний обсяг інвестицій, період окупності, очікуваний річний економічний ефект і вплив на ключові виробничі показники. Загалом, при загальному обсязі інвестицій у 2,8 млрд грн очікується сукупний річний ефект понад 680 млн грн, що свідчить про високу окупність проекту. Розглянуто перспективу диверсифікації виробництва: обґрунтовано доцільність розширення лінійки продукції за рахунок виготовлення безпілотних апаратів, систем радіоелектронної боротьби, модернізованих версій існуючої техніки. У межах аналітики сформовано таблицю з прогнозованими показниками реалізації, необхідними капіталовкладеннями та потенційною рентабельністю інвестицій (ROI), що демонструє ефективність кожного

напрямую диверсифікації. Додатково запропоновано впровадження концепції бережливого виробництва: передбачено запровадження систем 5S, SMED, TPM, Kaizen і Just-in-Time, кожна з яких має конкретний економічний ефект, який у сукупності становить понад 308 млн грн на рік. Це дозволяє не лише зменшити витрати, а й структурно підвищити рівень ефективності підприємства без суттєвих змін у штаті або виробничому циклі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що ефективне управління активами в сучасних умовах повинно спиратися на комплексний, системний підхід. Підприємство, що працює в оборонному секторі, повинне не лише зберігати технологічну спроможність, а й інвестувати у розвиток, диверсифікацію та впровадження новітніх концепцій виробництва. В умовах зовнішніх обмежень саме внутрішня ефективність – раціональне використання активів, чіткий контроль за фінансовими потоками, гнучкість в управлінні – забезпечує стійкість і конкурентоспроможність. Запропоновані в дипломній роботі заходи є практично орієнтованими, мають чітку економічну мотивацію і можуть бути реалізовані в межах реального стратегічного планування. Їх імплементація дозволить ДП «ДержККБ «ЛУЧ»» не лише стабілізувати свою фінансову модель, а й вийти на якісно новий рівень виробничої та інноваційної діяльності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Азаренкова Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Р. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни. – К.: Знання-Прес, 2006. – 347 с.
2. Безус П. І. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / П. І. Безус, А. М. Безус, С. В. Кальний / К. : АМУ. – 2014. – 212 с.
3. Васьківська К. В. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / К. В. Васьківська, О. А. Сич. – Львів. – 2017. – 234 с.
4. Школьник І.О. Фінансовий менеджмент: посіб. / І. О. Школьник. –К.: Ліра, 2015. – 301 с.
5. Алексєєв І. В. Поняття «оборотних активів» підприємства як економічної категорії / І. В. Алексєєв. – Економічний простір. – 2012. – № 42. – 133–137с.
6. Поважний О. С. Особливості визначення сутності та складу поняття «оборотні активи» / О. С. Поважний, Н. О. Крамзіна, Ю. В. Кваша. – Економічний простір, 2008. – №12/2. – 41–52с.
7. Лучко М. Р. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон. – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – 302 с.
8. Примак Т.О. Економіка підприємства : навч. посіб. / Т. О. Примак. – 4- те вид., стереотип. – К. : Вікар, 2006. – 219 с.
9. Панадій О. П. Наукові підходи до класифікації оборотних активів/ О. П. Панадій. – Облік і фінанси АПК, 2011. – № 4. – 60-65с.
10. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. / М. Я. Коробов. – К., Знання, 2010 – 378 с.
11. Оксєленко Н.О. Факторний аналіз оборотності оборотних активів як інструмент пошуку напрямів її прискорення / Н.О. Оксєленко. – Экономика Крыма, 2010. – № 4(33). –312-315с.

12. Крамаренко, Г. О. Фінансовий менеджмент : підручник. / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 520 с.
13. Єпіфанова І.Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І.Ю. Єпіфанова, В.В. Джеджула // – Вінниця: ВНТУ. – 2017. – 143 с.
14. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2005.– 485 с.
15. Ізмайлова Н. В. Управління оборотними активами підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08 / Н. В. Ізмайлова. – Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана. – К., 2009. – 20 с.
16. Лондар С. Л. Фінанси: навчальний посібник / С. Л. Лондар, О. В. Тимошенко. – Вінниця: Нова книга, 2018 – 384 с.
17. Демченко Т.А. Проблемні питання ефективного формування та використання оборотних активів промислових підприємств / Т. А. Демченко. – Інвестиції : практика та досвід, 2011. – №22. – 45-47с.
18. Бондаренко О.С. Управління оборотними активами в інноваційному розвитку підприємств: монографія / О. І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін. – К.: КНУТД, 2005. – 324–358с.
19. Бланк О.І. Управління фінансами підприємств : підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 792 с.
20. Кучеренко В. Р., Маркітан О. С. Управління діловими проектами: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 280 с.
21. Богданова О.В. Економічна суть, класифікація та джерела формування оборотних активів / О.В. Богданова. – Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету, 2013. – №24. – 212-216с.
22. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : підруч. / А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2005. – 536 с.

23. Власова Н. О. та ін. Управління оборотними активами в підприємствах роздрібно́ї торгівлі: монографія. – Харків: ХДУХТ, 2014. – 258 с.
24. Омелянович Л.О. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч.посіб/ Л. О. Омелянович. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013 – 275 с.
25. Кодацький В. П. Шляхи ефективного управління оборотними активами промислових підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С. 271–274.
26. Драгун Л. М. Удосконалення аналізу ефективності використання обігових коштів підприємства / Л. М. Драгун, В. Ф. Левченко, О. Л. Бондаренко. – Фінанси України, 1998. – №12. – 12- 20с.
27. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств: підручник. / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. – К.: КНТЕУ, 2012. –780 с.
28. Шегда А. В. Економіка підприємств: навчальний посібник / А. В. Шегда, Т. М. Литвиненко, М. П. Нахаба та ін.– 2-ге вид., стер. – К. : Знання-Прес, 2002. – 335с.
29. Жмілька Л.А. Економічна сутність управління оборотними коштами / Л.А. Жмілька. –Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ, 2013. – № 67. –75-79с.
30. Павлова Г. Є., Приходько І. П., Тютюнник Я. В. Облікове забезпечення операцій з надходження та використання оборотних активів // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Вип. 20(2). – С. 147–150.
31. Опп А. Д. Управління проектами: керівництво з ключових процесів, моделей і методів / пер. з англ.; за наук. ред. Т. В. Герасимової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 224 с.

32. Тян Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проектами: підручник для студ. вищ. навч. закл. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 221 с.
33. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність: практикум. – Вінниця: ВНТУ, 2017. – 143 с.
34. Державна служба статистики України. Річний звіт про основні засоби та інші нефінансові активи за 2023 рік. – Київ: Держстат України, 2024. – 268 с.
35. Манько, С. В НБУ назвали середню ставку за кредитами для бізнесу [Електронний ресурс] / Світлана Манько // Delo.ua. – 2024. – 13 грудня. URL: <https://delo.ua/news/v-nbu-zaprevnyayut-shho-serednya-stavka-zakreditami-je-dostupnoyu-dlya-biznesu-439496/> (дата звернення: 29.05.2025).
36. Національний інститут стратегічних досліджень. Структура референтної групи. – Київ, 2014. – 57 с.
37. Deloitte. Enterprise Asset Management Centre of Excellence. – [Електронний ресурс]. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/services/enterprise-asset-management-coe.html> (дата звернення: 29.05.2025).

ДОДАТКИ

Звіт про фінансові результати за 1 рік війни (2022)

Фінансові результати	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 062 116.00	4 123 709.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	-
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	-
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 533 297.00	3 126 898.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	-
Валовий прибуток	2090	528 819.00	996 811.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	-
Інші операційні доходи	2120	4 061 217.00	110 858.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	-
Адміністративні витрати	2130	210 069.00	162 405.00
Витрати на збут	2150	135 408.00	473 340.00
Інші операційні витрати	2180	3 774 180.00	407 011.00
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	-

Продовження звіту

1	2	3	4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	470 379.00	64 913.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	-
Інші фінансові доходи	2220	13 665.00	34 085.00
Інші доходи	2240	30 394.00	33 397.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	-
Фінансові витрати	2250	49 729.00	6 850.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	-
Інші витрати	2270	647 687.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	125 545.00	-
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	182 978.00	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-22 602.00	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	102 943.00	-
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	182 978.00	-